



**Universidade de Aveiro**

**Ano 2012**

Departamento de Ciências Sociais,  
Políticas e do Território

**Anabela  
Rodrigues  
Santiago**

**Cultura empresarial chinesa: sua influência nos  
negócios**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Estudos Chineses realizada sob a orientação científica da Profª Doutora Virgínia Maria Trigo, Professora Associada do Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional do ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa





universidade de aveiro

**ISCTE**  **IUL**  
Instituto Universitário de Lisboa

**Mestrado em Estudos Chineses**

Programa Conjunto da Universidade de Aveiro e do ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa



Dedico este trabalho às pessoas vivas mais importantes da minha vida: a minha mãe, o meu irmão e o Marco



## **o júri**

presidente

**Professor Doutor Carlos José de Oliveira e Silva Rodrigues**  
professor auxiliar do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do  
Território da Universidade de Aveiro

**Professora Doutora Virgínia Maria Trigo**  
professora associada do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e das  
Empresas – Instituto Universitário de Lisboa

**Professora Doutora Zélia Maria de Jesus Breda**  
professora auxiliar convidada do Departamento de Economia, Gestão e  
Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro





## **agradecimentos**

- À minha mãe, pelo apoio a todo o momento, enquanto desenvolvia este trabalho;
- Ao meu irmão, pelas sugestões feitas e pela sua boa disposição constante;
- Ao meu namorado, por me ter acompanhado nas entrevistas que realizei, mas sobretudo por ouvir as minhas queixas e lamentações;
- Aos meus professores e, mais particularmente, ao Professor Álvaro Rosa (ISCTE) por sempre ter respondido com prontidão aos meus pedidos de ajuda, ao Professor Nelson António (ISCTE), à Professora Wang Suo Ying (Universidade de Aveiro) por me ter facultado alguns contactos úteis, à Professora Mai Ran (Universidade de Aveiro), à Professora Maria Luís Rocha Pinto (Universidade de Aveiro) e à Professora Ana Cristina Alves pelo incentivo e palavras de estímulo;
- Aos que colaboraram neste estudo, através de entrevistas que acederam dar, nomeadamente ao Presidente da Liga dos Chineses em Portugal, o Sr. Y Ping Chow, ao Professor João Canuto, ao Dr. Alberto Neto Carvalho, ao Dr. Noel Cardoso e à Dra. Patrícia Conceição;
- À Sara Lázaro, minha colega de trabalho, que leu várias vezes esta dissertação e ia chamando a minha atenção para aspetos a melhorar;
- Ao Sérgio, meu amigo de vários anos, ao Dr. Rui Oliveira, à Professora Carmen Amado Mendes e ao Professor Yu Xiang que me ajudaram na pesquisa de contactos e material para a realização deste trabalho;
- Ao Dr. Pedro Rui do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro, pelos esclarecimentos prestados quanto aos formalismos da entrega da dissertação;
- À minha orientadora, a Professora Virgínia Trigo, pelos ensinamentos das aulas, pelas correções feitas ao presente trabalho, pelas sugestões e sabedoria partilhada e pela disponibilidade demonstrada.



## **palavras-chave**

cultura económica chinesa, negociação, guanxi

## **resumo**

No atual contexto de economia global, na qual emergem atores até agora com pouco poder, a importância de mercados como o mercado chinês é cada vez maior. Assim, o aumento das relações comerciais é um dado inevitável e as negociações com empresas chinesas impõem-se.

Qualquer negociação implica envolvimento, estudo, estratégia, relação, comunicação e compromisso. É portanto um processo que exige conhecimento da outra parte, nomeadamente da cultura empresarial quando se negoceia com um parceiro com uma cultura diferente da nossa.

No caso concreto da República Popular da China, de cuja cultura é o objeto de estudo deste trabalho, a atenção que é necessário prestar aos aspetos culturais influenciadores das negociações é fundamental para o sucesso das mesmas, uma vez que a cultura chinesa é bastante diferente da portuguesa e tem raízes milenares que refletem a situação de isolamento pelo qual o país passou durante décadas, a sua posterior abertura económica, o regime político vigente e as suas crenças. Um modo de ver o mundo parcialmente diferente do nosso faz com que haja especificidades quanto ao relacionamento com os chineses que são exímios na arte da negociação.

O objetivo deste trabalho é aprofundar o conhecimento dos aspetos culturais que podem influenciar as negociações da República Popular da China com o exterior, nomeadamente com Portugal, na era contemporânea, e discernir quais os aspetos que influenciam positiva ou negativamente as parcerias entre empresas chinesas e portuguesas.

Para tal, foi efetuada uma revisão de literatura existente sobre a matéria. Como afirma Trigo (2003, p. 31), “o objetivo da revisão de literatura é o de, a partir da base de conhecimentos atual, se poder construir um argumento legítimo para a investigação em curso.”. Foram confrontados os resultados da revisão com a informação obtida através de entrevistas a empresários chineses e portugueses com negócios radicados em Portugal e na China, bem como a sinólogos do nosso País



**keywords**

chinese economic culture, negotiation, guanxi

**abstract**

In the current context of global economy, in which various players, with little impact till now, are emerging, markets like the Chinese market are becoming more and more important. Thus, the increase of commercial relations with China is an unavoidable fact and the negotiations with Chinese companies are imposing themselves.

It is a fact that every negotiation means involvement, study, strategy, relationship, communication and commitment. So, it is a process that requires knowledge about our counterpart, namely knowledge about its business culture, especially when we negotiate with a partner from a different nationality.

In the particular case of the Popular Republic of China, whose culture is the central theme studied in this work, a high level of attention should be paid to cultural aspects which have influence on negotiations in order for them to be well-succeeded, as Chinese culture is quite different from western culture and has millennial roots reflecting the isolated situation that the country has passed through decades, its subsequent economic opening, its political status and its believes.

A different way of perceiving the world leads to specificities very characteristic of Chinese people, who are experts in the art of negotiating.

This work aims at studying the cultural aspects which might, nowadays, influence the negotiations of Popular Republic of China with other countries, particularly with Portugal, and distinguishing which aspects still influence the partnership between Chinese and Portuguese companies.

For this, a literature review was carried on and the results were analyzed and compared with the information obtained through interviews to Chinese and Portuguese entrepreneurs with enterprises both in China and Portugal and to Portuguese sinologists



## Índice

<b>ÍNDICE .....</b>	<b>I</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>	<b>III</b>
<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>V</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>VII</b>
<b>LISTA DE ANEXOS .....</b>	<b>IX</b>
1.1 Importância do conceito de cultura .....	1
1.2 Relevância do tema escolhido .....	1
1.3 Estrutura da dissertação e método de investigação .....	1
<b>CAPÍTULO 2 – O QUE SE ENTENDE POR CULTURA E, MAIS PARTICULARMENTE, CULTURA CHINESA? .....</b>	<b>5</b>
2.1 Definição de conceito de cultura.....	5
2.2 Dimensões da cultura chinesa segundo o modelo de Hofstede .....	6
<b>CAPÍTULO 3 – PERSPETIVA CULTURAL - CONFUCIONISMO, TAOISMO E BUDISMO: QUAL O SEU PAPEL NA CULTURA DE NEGÓCIOS CHINESA?..</b>	<b>11</b>
3.1 Confucionismo: princípios básicos e características do sistema filosófico .....	11
3.2 Duas perspectivas antagónicas acerca da influência do confucionismo no desenvolvimento económico da China .....	13
3.3 Taoismo: o Dao, a filosofia do Yin e Yang, os 5 elementos da Natureza.....	14
3.4 Budismo: características principais e sua relevância.....	17
<b>CAPÍTULO 4 – PERSPETIVA CULTURAL - <i>GUANXI</i>, FAMÍLIA E <i>MIANZI</i> NA CULTURA DE NEGÓCIOS CHINESA.....</b>	<b>19</b>
4.1 Guanxi – tentativa de definição e seu uso.....	19
4.2 A importância das empresas familiares e do mianzi: estilos de gestão .....	21

<b>CAPÍTULO 5 – PERSPETIVA ECONÓMICA - NECESSIDADE DE NEGOCIAR COM CHINESES, UMA NECESSIDADE CADA VEZ MAIOR .....</b>	<b>23</b>
5.1 A estratégia de “Going Out” da República Popular da China.....	23
5.2 “Middle Income Trap”: definição e possíveis riscos que a República Popular da China enfrenta .....	28
5.3 Implicações do “Soft Power” chinês no mundo.....	30
5.3.1 <i>Objetivos do recurso ao “Soft Power”</i> .....	30
5.3.2 <i>A Conferência de Bandung e seus princípios</i> .....	33
<b>CAPÍTULO 6 – ANÁLISE DOS MODELOS DE GESTÃO DAS EMPRESAS CHINESES E DA INFLUÊNCIA DA CULTURA EMPRESARIAL CHINESA NOS NEGÓCIOS .....</b>	<b>37</b>
6.1 Questões e método de investigação .....	37
6.2 As empresas chinesas em Portugal: evolução histórica, setores de atividade e modos de exploração .....	38
6.2.1 <i>Movimentos migratórios da população chinesa para Portugal</i> .....	38
6.2.2 <i>Setores de atividade da comunidade chinesa</i> .....	39
6.3 Empresas de base familiar e características do seu modelo de gestão: familismo empresarial .....	43
6.4 Apresentação da Entrevista .....	45
6.5 Resultados e análise das entrevistas.....	45
6.5.1 <i>Entrevista com o Sr. Y Ping Chow – resumo</i> .....	46
6.5.2 <i>Entrevista com o Professor João José Canuto – resumo</i> .....	53
6.5.3 <i>Entrevista com o Dr. Alberto Carvalho Neto – resumo</i> .....	56
6.5.4 <i>Entrevista com o Dr. Noel Cardoso – resumo</i> .....	60
6.5.5 <i>Entrevista com a Dra. Patrícia Conceição – resumo</i> .....	64
6.6 Análise de conteúdo das entrevistas .....	66
6.6.1 <i>Frequência dos dados</i> .....	78
6.6.2 <i>Tratamento dos dados</i> .....	80
<b>CAPÍTULO 7 – CONCLUSÕES .....</b>	<b>81</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>85</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>89</b>



## Lista de Gráficos

Gráfico 1: Ratio de pessoas pobres em função do limiar de pobreza estabelecido na República Popular da China.....	6
Gráfico 2: Reservas em moeda estrangeira e ouro .....	26
Gráfico 3: Repartição do PIB a nível mundial em 2050: cenário “Século da Ásia” .....	27
Gráfico 4: % do Produto Interno Bruto Mundial .....	31
Gráfico 5: Número de imigrantes chineses em Portugal.....	39
Gráfico 6: Taxa de crescimento do mercado farmacêutico no BRIC’s.....	41



## Lista de Quadros

Quadro 1: Resumo das mensagens transmitidas pelos entrevistados em cada entrevista .....	66
Quadro 2: Análise de conteúdo referente à categoria “Confucionismo, Taoísmo e Budismo na negociação” .....	68
Quadro 3: Análise de conteúdo referente à categoria “Cultura tradicional chinesa” .....	69
Quadro 4: Análise de conteúdo referente à categoria “Influência do <i>Guanxi</i> na negociação” .....	71
Quadro 5: Análise de conteúdo referente à categoria “Influência do <i>Soft Power</i> na negociação” .	72
Quadro 6: Análise de conteúdo referente à categoria “Prevenção da queda no <i>Middle Income Trap</i> ” .....	74
Quadro 7: Análise de conteúdo referente à categoria “Gestão chinesa da dualidade” .....	76
Quadro 8: Análise de conteúdo referente à categoria “Percepção chinesa do mercado português” .....	77
Quadro 9: Análise da frequência de dados das sub-categorias .....	78



## Lista de Figuras

Figura 1 – Quando eu crescer, quero aprender com a minha irmã mais velha (1976) .....	7
Figura 2 – Eu amo o socialismo (1990) .....	8
Figura 3 – Olhem para uma longa distância (1979) .....	9
Figura 4- Respeitem as regras (1978) .....	11
Figura 5 – Eu amo os meus professores (1986) .....	12
Figura 6 – Tira prazer em ajudar os outros (1979) .....	12
Figura 7- Diagrama do Fundamento Supremo .....	15
Figura 8 – Diagrama dos cinco elementos .....	16
Figura 9 – Lutar pela ascensão da China (1984) .....	23
Figura 10 – Amamos a ciência, começando desde pequenos (1979) .....	24
Figura 11 - Devemos fazer mais e apostar menos em discursos vazios (1992) .....	25
Figura 12 – Amizade em primeiro lugar (1970) .....	32
Figura 13 – Saiam de África, imperialistas americanos! (1964) .....	34
Figura 14 – A amizade profunda entre Chineses e povos africanos (1972) .....	34
Figura 15 – Contribuam para os esforços da modernização técnico- científica (1978) .....	40
Figura 16 – Se cada cidadão poupar 1 renminbi, a nossa nação pode acumular 700 milhões de renminbi (1970) .....	42
Figura 17 – Visão que os chineses têm do Mundo na China imperial e na China atual .....	44
Figura 18 – Estamos em processo de criação (1994) .....	47
Figura 19 – Zonas Económicas Especiais – A Grande porta de abertura da China (1987) .....	50
Figura 20 – O Governo Chinês faz o resumo do exercício da soberania de Macau em 1999 (1999) .....	51
Figura 21: No restaurante Chow's, no final da entrevista com o Sr. Y Ping Chow .....	52
Figura 22 – Longa vida ao grande Partido Comunista Chinês (1981) .....	54
Figura 23: Um país, dois sistemas. O povo de Macau administrando seu território, um alto grau de autonomia (1999) .....	57
Figura 24: O nosso estimado camarada Deng Xiao Ping trouxe-nos a tecnologia avançada (1994) .....	59

Figura 25: Só o socialismo pode salvar a China, só o socialismo pode desenvolvê-la (1988) .....	62
Figura 26: Caminha com ambição em direção à ciência, tecnologia e modernização (1979) .....	63

## **Lista de anexos**

Anexo I - Carta das Nações Unidas

Anexo II - Lista BluePharma com tradução de medicamentos em mandarim

Anexo III - Guião da Entrevista





## **Capítulo 1 – Introdução**

### ***1.1 Importância do conceito de cultura***

Sendo o objetivo deste trabalho ligar a cultura empresarial chinesa aos negócios chineses com o estrangeiro, nomeadamente com Portugal, é de extrema importância reportarmo-nos ao conceito de cultura. Este conceito é muito abrangente, alvo de muitas definições e engloba elementos muito diversificados. No que respeita à cultura tradicional chinesa, é habitualmente descrita como um produto complexo de três sistemas de valores nalguns aspetos contraditórios: Confucionismo, Taoismo e Budismo (Ying Fan, 2000), os quais serão abordados no capítulo 3 desta investigação.

À volta do conceito de cultura, surge uma infinidade de outros conceitos interligados. É necessário tentar delimitá-los para iniciar uma pesquisa mais aprofundada acerca da sua relação com aspetos da vida empresarial, como sejam as relações comerciais em geral, o processo de negociação, as aquisições, fusões, parcerias, privatizações, nacionalizações, entre muitas outras coisas.

### ***1.2 Relevância do tema escolhido***

Foi escolhido para tema desta investigação a influência da cultura empresarial chinesa nos negócios, o qual reúne todas as condições necessárias a uma dissertação de mestrado, ou seja, de acordo com Hill e Hill (2000): ser realista e manejável e ser do interesse do investigador. Não há dúvida de que é um tema de muito interesse para o autor, potenciado pela importância de se conhecer as línguas e as culturas de diferentes países, com a finalidade de tornar a comunicação empresarial mais assertiva e propiciar negócios compensadores para as partes envolvidas. Além disso, a cultura chinesa sempre exerceu um fascínio particular sobre os ocidentais, pelo seu mistério, que aguça a curiosidade.

### ***1.3 Estrutura da dissertação e método de investigação***

Em primeiro lugar, ir-se-ão expor várias noções importantes para a compreensão do problema tratado neste trabalho: os aspetos culturais influenciadores das negociações de empresas chinesas com o estrangeiro e, mais particularmente, com Portugal. Inclui a apresentação das filosofias confucionista, taoista e budista no capítulo 3 e dos conceitos de “*Going Out Strategy*”, “*Soft Power*” e “*Middle Income Trap*” no capítulo 5.

A “*Going Out Strategy*” é a estratégia adotada pela China no sentido de fomentar as empresas chinesas a investirem além-fronteiras. É portanto crucial abordar esta ideia, pois leva-nos a perceber como é que o país se posiciona perante os restantes intervenientes na cena económica e política internacional e como quer ser visto pelos outros, o que é também revelador de valores culturais e objetivos a atingir por parte de um país em crescimento económico desde o seu processo de abertura iniciado em outubro de 1978.

Como parte integrante da “*Going Out Strategy*”, surge o “*Soft Power*” que diz respeito ao facto de a China se querer afirmar a nível mundial de um modo diferente daquele que foi usado pelos Estados Unidos da América a partir dos anos 50, ou seja, sem fazer uso do poderio militar e não interferindo nos assuntos internos de cada Estado. O “*Soft Power*” é um tema extenso que irá igualmente ser abordado, em virtude de também ele ser reflexo das ideologias chinesas e da sua cultura e pelo facto de ter influência na vida das empresas e nas negociações com o estrangeiro, e no caso particular, com Portugal.

Ao longo deste trabalho de investigação, foi possível denotar duas grandes tendências de opinião relativamente à sustentabilidade do crescimento económico da China, uma mais otimista e outra mais cética. Esta última apresenta dúvidas quanto à sustentabilidade do crescimento económico chinês, pois defende a ideia de que a China irá cair no “*Middle Income Trap*”. A expressão traduz um crescimento assente em bases pouco sólidas e pouco duradouras, que poderá até ser um crescimento ilusório que não será continuado e mantido (Kenichi Ohno, 2011). Dependendo da evolução futura positiva ou negativa da economia da República Popular da China, alguns aspetos da cultura irão prevalecer em detrimento de outros e influenciar mais ou menos fortemente a vida das empresas.

Os conceitos até agora enunciados estão todos interligados, ou seja, em relação uns com os outros. É precisamente o conceito de relacionamento, com contornos característicos chineses - o “*guanxi*” - que irá igualmente ser abordado no capítulo 4. O “*guanxi*” constitui um elemento crucial da cultura chinesa, pois todos os chineses tentam desenvolver a sua rede de “*guanxi*” para manter uma boa vida social e contactos relevantes para o sucesso dos seus negócios. Associado ao “*guanxi*”, vem o conceito de “*mianzi*”, que traduzimos por face. É importantíssimo para os chineses a preservação da face e este aspeto está muito presente nos negócios, exercendo grande influência nos processos empresariais como se irá ver no decorrer desta dissertação.

Como não poderia deixar de ser, o papel da família nas empresas chinesas, a importância económica dos BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), acrónimo da autoria da *Goldman & Sachs* que surgiu pela primeira vez em 2003 irão ser analisados ao longo do capítulo 6.

Após exposição dos conceitos acima referidos, numa segunda parte, no capítulo 6, iremos analisar a perspectiva de empresários chineses e portugueses e de sinólogos que foram entrevistados nesse sentido. O objetivo é tentar responder às seguintes questões:

- Em que aspetos o '*soft power*' chinês beneficia ou dificulta os negócios com o estrangeiro, particularmente com Portugal?
- A economia socialista de mercado, com pendor para a sobreposição das leis do mercado sobre o Estado e o Partido Comunista, irá ditar novas regras de negociação chinesas?

Por fim, serão tecidas considerações finais que poderão ser o mote para novos trabalhos sobre o tema da cultura empresarial chinesa. Este tema é muito interessante na medida em que ainda há muito por ser explorado e como referem Tim Rambler e Morgan Witzel (2004): "Porque o negócio é essencialmente um processo social, há diferenças também nos modos de fazer negócio" e é preciso conhecer cada vez melhor essas diferenças para tomar boas decisões, aumentar o lucro das nossas empresas e conseguir pôr as economias nacionais a produzir riqueza para as suas populações.



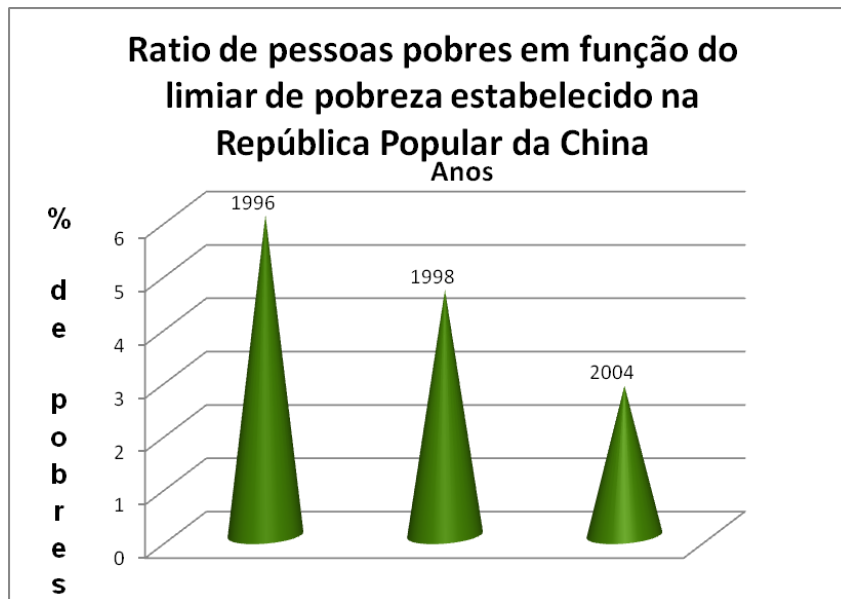
## **Capítulo 2 – O que se entende por cultura e, mais particularmente, cultura chinesa?**

### ***2.1 Definição de conceito de cultura***

O conceito de cultura é um conceito muito abrangente que pode ter várias definições. Iremos citar aquelas que melhor se enquadram no tema em estudo e que são as seguintes:

- De acordo com Hofstede (1997), a cultura é “a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo humano dos outros”.
- “A cultura pode ser descrita como o conjunto de valores, crenças, comportamentos, hábitos e atitudes que distinguem uma sociedade. A cultura de uma sociedade proporciona aos seus membros soluções para problemas de adaptação externa e integração interna”. (Pettigrew, 1979)
- Segundo Hoebel e Frost (2003), “ [...] cultura é a soma total integrada dos traços comportamentais aprendidos, características dos membros de uma sociedade, que abrangem todo o seu modo de vida – tecnológica e ideológica”.

No que toca à cultura chinesa, trata-se de uma cultura milenar com cerca de cinco mil anos de história. A maioria dos valores sociais e dos seus hábitos derivam do Confucionismo, do Taoísmo e do Budismo. Os chineses em geral têm um orgulho com raízes profundas na sua herança cultural, que é solidificado pelo percurso que o povo trabalhador da China fez até ao presente: muitos vivem hoje com uma qualidade de vida bastante melhor. Com efeito, nas últimas três décadas, “meio bilião de chineses saiu da pobreza” afirmou Christinne Lagarde, diretora-geral do Fundo Monetário Internacional, no “*China Development Forum 2012*” em Beijing. Aliás, segundo dados do Banco Mundial, o número de chineses abaixo do limiar de pobreza diminuiu de 490 milhões em 1981 para 88 milhões em 2003.



**Gráfico 1: World Bank Group, 2004 (fonte)**

## ***2.2 Dimensões da cultura chinesa segundo o modelo de Hofstede***

Geert Hofstede, mestre em Engenharia Mecânica e doutorado em Psicologia Social, iniciou no final dos anos 60 um estudo sobre diferenças culturais existentes em vários países, a fim de avaliar a importância da cultura nacional para a forma de gestão das organizações. O estudo foi publicado em 1980 e observou que a cultura influencia as atitudes dos gestores, dos trabalhadores, assim como os valores aplicados ao trabalho. Hofstede definiu quatro dimensões para caracterizar a cultura nacional e/ou organizacional, são elas:

- A distância de poder
- O controlo da incerteza
- O individualismo vs. coletivismo
- A masculinidade vs. feminilidade

Mais tarde, foi acrescentada uma dimensão - a orientação curto prazo vs. longo prazo - após a contribuição de Michael Bond (1987), que a apelidou também de “dinamismo confuciano”. Bond colaborou com a pesquisa de Hofstede através de estudos realizados nas comunidades chinesas, usando um questionário, o *Chinese Value Survey* (CVS), adaptado a valores específicos dos chineses.

À luz das dimensões culturais de Hofstede, a cultura chinesa revela uma grande distância de poder, ou seja, é extremamente hierarquizada, havendo claramente uma distribuição de poder

desigual. Existe um grande fosso entre as chefias e os trabalhadores na base da pirâmide, mas, há grande aceitação deste facto. Aliás, os trabalhadores esperam que assim seja e veem no chefe, uma espécie de patriarca. Esta aceitação da liderança autoritária prende-se com os valores confucionistas do respeito pela hierarquia e pela senioridade.

Tal como se pode ler na obra clássica dos “Analectos” e também numa grande quantidade de obras relacionadas com o tema, como é o caso de “*The United States and China*” (Fairbank, 1983), o confucionismo estabelece cinco relações primordiais como reguladoras das relações sociais, entre elas a relação de subordinante/subordinado.

Traduz-se no facto de cada um saber o lugar que ocupa, quer na sociedade em geral, quer na família, quer na organização ou empresa à qual pertence. O respeito pelos mais velhos e pela sua sabedoria está presente em todos os aspetos da vida chinesa, como se pode observar por exemplo no cartaz de propaganda correspondente à Figura 1, no qual a irmã mais nova vê na mais velha um modelo.



**Figura 1 – Quando eu crescer, quero aprender com a minha irmã mais velha (1976)**

Relativamente, ao controlo da incerteza, os chineses sentem que têm pouco poder de controlo sobre a incerteza, tendo um *locus de controlo* externo elevado. Significa que acreditam que nem tudo é reflexo das suas atitudes individuais, mas sim fruto das circunstâncias situacionais, isto é, da envolvente externa num dado momento (por exemplo: o grupo, o local onde estão inseridos, a

disposição dos elementos ou as condições climáticas, ou seja, um inúmero conjunto de parâmetros que podem influenciar situações específicas).

No que diz respeito ao individualismo vs. coletivismo, é possível afirmar que a cultura chinesa é uma cultura coletivista, na qual os interesses do grupo são colocados acima dos interesses do indivíduo. De acordo com Faure e Fang (2008), o individualismo era visto como um insulto para o Comunismo da época de Mao Ze Dong - 毛泽东 - e era frequentemente associado a egocentrismo e egoísmo. “O coletivismo, pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável” (Hosftede, 1997). É, em grande medida, fruto do regime comunista de largos anos, cujos ideais são incutidos na população através da ação do Partido Comunista Chinês, isto é, através dos discursos e da propaganda, como se pode observar no cartaz da Figura 2 mais abaixo.

No entanto, devido às grandes transformações pelas quais tem passado a República Popular da China nas últimas quatro décadas, os empresários nascidos após 1980 tendem a colocar os seus interesses pessoais acima dos interesses da sociedade, revelando assim uma maior tendência individualista (Faure e Fang, 2008).



**Figura 2 – Eu amo o socialismo (1990)**

Quanto à masculinidade vs. feminilidade, esta dimensão diz respeito à maior ou menor valorização dos aspetos quantitativos em detrimento dos qualitativos e vice-versa. Uma cultura mais masculina tende a valorizar mais o lado quantitativo e os aspetos mais objetivos dos negócios, isto é, a aquisição de bens, a comunicação assertiva, entre outros exemplos (lado Yang da filosofia taoista).



Por sua vez, uma cultura mais feminina tende a valorizar mais o lado qualitativo das coisas, ou seja, a qualidade das decisões tomadas em favor das pessoas, dos sentimentos e dos ideais (lado Yin da filosofia taoista). A cultura chinesa é, na aceção de Hofstede, feminina, sendo que as decisões tomadas pelos gestores são orientadas para a manutenção da boa relação entre os parceiros, mesmo que, para tal, tenham de sair prejudicados numa dada negociação. São orientados por uma lógica de benefício mútuo, coerente com a filosofia de Confúcio (Fang, 1999). No entanto, com o aumento da orientação para o mercado, uma comunicação mais direta e objetiva é cada vez mais usada nas empresas chinesas, evidenciando características de uma cultura dita masculina.

Por fim, no que respeita à orientação curto prazo vs. longo prazo, esta dimensão pretende avaliar se uma determinada cultura age mais de acordo com uma visão de longo prazo ou se tem como propósito a definição de objetivos de curto prazo e assim a obtenção de resultados mais imediatos. No caso da cultura chinesa, como na grande maioria das culturas asiáticas, ela é orientada para o longo prazo. Como se pode observar na Figura 3, desde crianças, os chineses são ensinados a ter uma visão e a definirem objetivos de longo-prazo, pois a sua noção de tempo é diferente da ocidental. Apresentam uma visão cíclica e orientada para o processo (Chen, 2001).



**Figura 3 – Olhem para uma longa distância (1979)**

Assim, o planeamento e a tomada de decisão são feitos em função do longo prazo, daí que um processo de negociação com chineses possa demorar imenso tempo. Na perspetiva dos ocidentais, eles não têm pressa e menosprezam os prazos (Gelfand & Dyer, 2000). Um dos exemplos frequentemente dado, associado a esta noção chinesa do tempo, é a resposta do líder

chinês Mao Ze Dong - 毛泽东 - quando um jornalista o terá questionado sobre os resultados da Revolução Francesa: “A Revolução Francesa aconteceu em 1789, ainda é muito cedo para avaliar e falar sobre ela.”.

De acordo com Pettigrew (1979) e Fang (2006), as dimensões culturais de Hofstede são metaforicamente associadas a uma cebola, sendo cada camada da cebola uma dimensão cultural e as peles que a cobrem quatro níveis de manifestação de uma cultura, a saber: símbolos, heróis, rituais e valores. Mas, segundo os mesmos autores, as culturas são dinâmicas e é preciso olhar para elas numa perspectiva dialética, segundo a lógica do Yin e do Yang, como se verá adiante.

Como afirma Chan (1999), “não há dúvida de que os chineses e os ocidentais veem o mundo de maneira diferente por duas razões óbvias: a natureza totalmente diferente do sistema de escrita chinesa e o isolamento no qual a civilização chinesa se desenvolveu.”. Aliás, a flexibilidade da escrita chinesa no que diz respeito à multiplicidade de interpretações que pode gerar é propícia, na área empresarial, a que contratos e outras bases de entendimento escritas possam ser usados como meio para confundir o parceiro e levar a negociações intermináveis, que podem nunca culminar num consenso entre as partes (Faure e Fang, 2008).

Não obstante o que foi exposto acerca das dimensões culturais de Hofstede, a cultura chinesa não se esgota aqui. Aliás, a cultura estudada à luz dessas dimensões apenas poderá ser demasiada redutora, não levando em consideração os paradoxos da sociedade chinesa, mesclada por um percurso histórico-político longo e conturbado. No entanto, nesta dissertação, não caberão análises segundo outros modelos, tendo sido escolhido o modelo de Hofstede por ser aquele que mais se destaca no meio acadêmico.

## Capítulo 3 – Perspetiva cultural - Confucionismo, Taoismo e Budismo: qual o seu papel na cultura de negócios chinesa?

### 3.1 Confucionismo: princípios básicos e características do sistema filosófico

O Confucionismo pode ser visto como uma filosofia política ou uma ideologia moral. É uma ideologia centrada no Homem, no seu sistema de valores e nas formas de organização social. Para Confúcio, o valor primordial é o da benevolência, o qual está na base da relação correta entre dois seres humanos: 仁(*ren*). Todo o comportamento reflexo da observância dos princípios confucionistas é orientado por máximas, tais como: “Não faças aos outros o que não queres que façam a ti”, ou “Em nome da benevolência, não abras precedentes, nem que seja para com o teu professor”. (Cai Xiqin bian zhu; Xia Yuhe; Yu Ling; Lai Bo fan yi, 2008)

O Confucionismo preza as obrigações que se seguem (Spence, 1999):

- Amar o próximo;
- Ser justo;
- Comportar-se adequadamente;
- Respeitar o culto devido aos antepassados;
- Cultivar a sabedoria e a sinceridade desinteressadas;



Figura 4- Respeitem as regras (1978)

Esta filosofia tem como objetivo principal regular as relações sociais e, através dessa regulação, manter a ordem e a paz social (Figura 4), de modo a chegar-se a uma sociedade harmoniosa.

Para tal, estabelece cinco relações básicas com vista ao funcionamento harmonioso da sociedade, a saber:

- Pai e filho;
- Marido e mulher;
- Mais velho e mais novo;
- Subordinante e subordinado;
- Amigos

Cada uma destas relações tem um significado ético e está ligada aos cinco princípios éticos: dependência – subordinante/subordinado (Figura 5), devoção – pai/filho, aceitação da diferença – marido/mulher, respeito – mais velho/mais novo (Figura 6) e confiança – amigos. (Trigo, 2006)



Figura 5 – Eu amo os meus professores (1986)



Figura 6 – Tira prazer em ajudar os outros (1979)

Tal como se pode observar nas Figuras 5 e 6 acima, os mais velhos, nomeadamente a classe dos professores, são vistos como uma fonte de saber e de transmissão de conhecimentos, devendo ser respeitados por isso. O respeito pelos mais velhos é incutido nas crianças desde a mais tenra idade.

Todas as relações e todos os princípios éticos a elas associados estão interligados e contidos uns nos outros. Visto que todo e qualquer indivíduo pertence forçosamente a um grupo, o Confucionismo está assim muito presente na maneira de pensar e viver dos chineses e também das organizações. De acordo com o sinólogo André Bueno (2008), do Departamento de História e Filosofia da Faculdade Estadual de União de Vitória, Paraná: “Socialmente – ou seja, ‘na rua’ – o chinês moderno ainda é profundamente confuciano”.

### **3.2 Duas perspectivas antagônicas acerca da influência do confucionismo no desenvolvimento económico da China**

O Confucionismo é frequentemente encarado sob perspectivas opostas: é apontado como entrave ao crescimento económico da China e simultaneamente considerado como a base do sucesso dos chineses da diáspora.

A primeira posição é defendida por estudiosos como John K. Fairbank e Merle Goldman (2008), especialista em assuntos de História da China, que veem nos valores rígidos do Confucionismo um impedimento ao desenvolvimento de um ambiente económico competitivo, dinâmico e mais compatível com as leis do mercado. A segunda posição é defendida com mais afinco a partir da década de 80, com o desenvolvimento das economias asiáticas e com o surgimento da ligação desse desenvolvimento à partilha comum dos valores confucionistas. Com efeito, a partir dos anos 80, não foi só a China que se desenvolveu economicamente, mas também outras regiões da Ásia, tais como, Hong Kong, Coreia do Sul, Singapura e Taiwan – os chamados quatro “tigres asiáticos” – que, aparentemente, não tinham grandes recursos territoriais e materiais, daí que o desenvolvimento conjunto destas economias fosse associado ao que partilhavam: a moral confucionista.

Roderick Macfarquhar (1980) falou sobre os valores confucionistas reinventados e adaptados à era moderna num artigo para o jornal “*The Economist*”, cujo nome é “The Post-Confucian Challenge.” Também o Governo Chinês, na tentativa de travar o crescimento desmedido e o risco de se gerar uma economia “de bolha”, apela nos seus discursos e na propaganda do Partido a um retorno aos valores tradicionais confucionistas adaptados aos tempos modernos, daí ter surgido um novo conceito designado por “*New Born Confucianism*”, ou seja, Novo Confucionismo (Fewsmith, 2008). Em 1996, o “*People’s Daily*”, o jornal oficial do Partido Comunista Chinês, publicou um artigo no qual argumentava que “o Confucionismo providencia muitas filosofias preciosas para o desenvolvimento de uma economia de mercado”. Por sua vez, o presidente Hu Jin Tao socorreu-se de uma frase de Confúcio no Congresso do Partido em 2005: “*Harmony is*

*something to be cherished*”, provando que os ensinamentos do mestre ainda são usados na China Contemporânea. Aliás, uma evidência desse facto é a profusão de Institutos Confúcio que têm vindo a ser criados um pouco por todo o mundo. De acordo com o artigo publicado no *CRI on-line*, intitulado “Instituto Confúcio se prepara para a próxima década” de 6 de janeiro de 2012, desde a abertura do primeiro Instituto Confúcio na capital da Coreia do sul em 2004 até final de novembro de 2011, foram criados cerca de 350 Institutos Confúcio, espalhados em 105 países e regiões.

Na sociedade chinesa atual, assiste-se a um renascimento das filosofias confucionista, taoista e budista aliado a práticas de gestão ocidentais e a um capitalismo económico, sendo que esta conjugação traz aos chineses riqueza, sucesso, paz de espírito e sorte, embora neste estudo vejamos que a componente ligada ao mercado tenda a ter um impacto crescente.

### **3.3 Taoísmo: o Dao, a filosofia do Yin e Yang, os 5 elementos da Natureza**

O Taoísmo é igualmente uma filosofia, desprendida do lado terreno e material da vida, centrada na relação do Homem com a Natureza. É portanto uma corrente de pensamento virada para o lado espiritual da vida, no seguimento das leis da Natureza, sem a preocupação de tentar inverter a ordem por ela imposta.

Preconiza um desprendimento total para atingir a felicidade, ou seja, o princípio da não-ação - 无为 - (Cabestan, 1994); defende que, tal como o sol nasce e se põe todos os dias, também o ser humano deve encarar cada dia como uma nova oportunidade, uma caminhada pelo caminho a percorrer - o Dao 道.

O Dao é assim a força primordial que mantém o Universo em equilíbrio e a busca incessante pelo equilíbrio e harmonia está presente em todas as áreas da vida dos chineses, como por exemplo no *Feng Shui* -风水 - (disposição dos compartimentos da casa e do mobiliário) ou nas artes marciais chinesas.

Na perspetiva de Lao Zi - 老子 , a figura central do Taoísmo, o Dao é o princípio e o fim de tudo o que existe e nada existe fora dele: engloba simultaneamente o ser e o não-ser, pois tudo o que existe só faz sentido porque existe o seu oposto - Yin e Yang (Faure e Fang, 2008). A luz só faz sentido porque existe a escuridão, o dia porque existe a noite, o descanso porque existe o trabalho, a alegria porque existe a tristeza, o início porque existe o fim, até a própria vida porque existe a morte.

De acordo com Faure e Fang (2008), os opostos acabam por produzir equilíbrio e harmonia.



Figura 8, cada um destes elementos interfere na ação dos outros favorecendo-a ou restringindo-a, numa constante interligação.

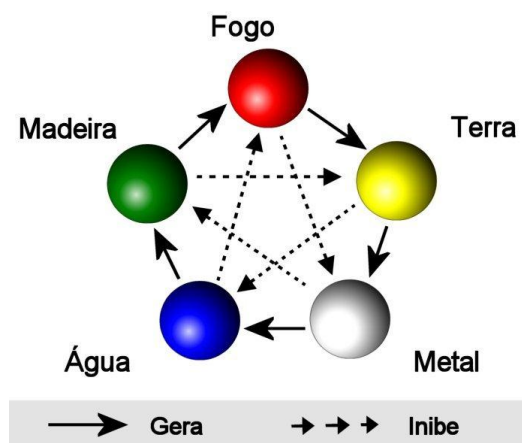


Figura 8 – Diagrama dos cinco elementos, [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) (fonte)

Os cinco elementos são cruciais na maneira de viver chinesa e estão ligados até às cinco direções (norte, sul, este, oeste e centro; os chineses consideram o centro como uma direção), às cinco estações climáticas (os chineses consideram o fim do verão uma estação específica), aos cinco sabores ou aos cinco órgãos principais segundo a medicina tradicional chinesa (fígado, coração, baço, pulmões e rins). No próprio horóscopo chinês, existem para cada signo, as cinco variantes dos elementos. Por exemplo, para o signo macaco, pode ser-se macaco de madeira, macaco de fogo, macaco de terra, macaco de metal (ouro) ou macaco de água (Wang Suo Ying e Lu Yanbin, 2008).

Assim, também as organizações são vistas como entidades que seguem os ciclos da natureza: nascem, crescem, morrem, voltam a nascer. Visto que nada é estático na natureza, tudo o que atinge a sua plena maturidade entra necessariamente em declínio. Tal como na Natureza, também nas organizações e nos negócios aquilo que atinge a maturidade entra em declínio – ciclo de vida do produto e das organizações – e é necessário introduzir mudança. Visto que a mudança faz parte da vida organizacional, é também normal que ocorram mudanças de estratégias para atingir determinado objetivo numa negociação. Devido ao facto de a China ser um país em desenvolvimento, os negócios tendem a surgir e alterar as suas condições iniciais de forma muito rápida.

O modo de gestão chinês, além das influências do Confucionismo, é baseado numa lógica dialética, com raízes no Taoísmo, que se traduz numa perspectiva que combina o paradoxo e a contradição. Efetivamente, a lógica dialética valoriza o conflito de ideias (*brainstorming*) e a China



segue essa lógica (Palich et *al.*, 2002), explicando a maneira exímia como os chineses aceitam a dualidade na vida em geral e nos negócios em particular.

Ainda resultante da doutrina do *Yin e Yang* e da unidade dos opostos, podemos afirmar que nada é totalmente bom ou totalmente mau, por isso, uma situação que pode ser vantajosa numa negociação, pode tornar-se uma desvantagem ou vice-versa (Faure e Fang, 2008). Alguns dos 36 estratagemas utilizados pelos chineses nas negociações (Trigo, 2006) refletem influências taoistas, por exemplo, o estratagema 23: “Faz-te amigo de um país distante e ataca um país vizinho”. Este estratagema traduz a dualidade dos conceitos longe-perto, amizade-inimizade e remete-nos para a doutrina dos cinco elementos, na medida em que os chineses podem fazer alianças estratégicas com países totalmente diferentes da China para atingir um objetivo maior; podem ser feitas alianças com países de elementos opostos, mas que podem complementar-se. No caso do estratagema 35, “Amarra os navios do teu adversário uns aos outros”, vemos também marcas do pensamento taoista, uma vez que este estratagema consiste em transformar a força do nosso opositor em fraqueza.

O taoismo, enquanto corrente filosófica que engloba a lógica dialética, a unidade dos opostos expressa através dos conceitos do Yin e do Yang e o caminho a percorrer seguindo as leis naturais, incute forçosamente marcas nos processos negociais com chineses.

### **3.4 Budismo: características principais e sua relevância**

O budismo é uma corrente filosófica e religiosa que se pensa ter chegado à China no início do século I, durante a dinastia Han. Algumas ideias terão chegado antes através da Rota da Seda e refletem os ensinamentos do Buda Gautama, transmitidos oralmente na Índia. O Budismo teve o seu auge na China durante a dinastia Tang e transformou-se no século IX na sua religião mais importante. Centra-se no fatalismo, reencarnação e retribuição.

O budismo na China é peculiar e distingue-se do budismo vivido na Índia, no Nepal e noutros países tradicionalmente budistas. Isto acontece devido à inicial resistência chinesa a esta corrente de pensamento que era diferente daquilo que até então conheciam, e aos poucos, fizeram a sua adaptação ao carácter do povo chinês, de modo a assimilá-la na sua própria cultura. Antes da chegada do budismo, a China já era uma civilização impregnada de filosofias e ensinamentos deixados por Confúcio e Lao Zi. As técnicas de cultivo do budismo tomaram forma diferente para permitir responder aos anseios das camadas populares, isto é, ricos e pobres podiam atingir o estado búdico do Nirvana.

Antes da chegada do Budismo, a China não tinha tido de se confrontar com outras culturas, por isso, a descoberta de um modo de pensar diferente despertou a curiosidade dos chineses e levou a que desenvolvessem a consciência do Outro. Nessa altura, no começo do século II, o país vivia uma crise sociopolítica devido a vários fatores, nomeadamente, catástrofes naturais, regime feudal, aumento de impostos, entre outros. Assim, era propícia a entrada de uma filosofia estrangeira, pois constituía uma alternativa e uma fonte de esperança para o povo chinês que estava a viver na miséria.

No pensamento budista chinês, tudo é um processo em constante transformação, ideia semelhante às ideias taoistas. Aliás, a adaptação do budismo à realidade chinesa foi uma espécie de simbiose entre o budismo de origem indiana e o taoismo chinês. Para tal, entre outras ferramentas, foi usado o método “*geyi*” que, segundo Anne Cheng (2008), é um método de tradução que consiste em “fazer coincidir o sentido ou acasalar as noções budistas com noções chinesas, principalmente taoistas.” Basnett e Lefevere (1998) falam mesmo em “aculturação” da cultura budista indiana pela filosofia taoista. Outros autores, tais como, Lin Kenan (2002), consideram que houve “aculturação” da China pelo budismo: “*Buddhism has exerted a perennial influence in China, continuing to the present.*”.

Na vida empresarial e nos negócios chineses, o Budismo pode ser associado à estratégia de marketing, de recursos humanos, de liderança organizacional, etc. Isto porque esta corrente advoga que cada ser precisa de se sentir importante no mundo, tal como o funcionário na empresa. Apela a técnicas de motivação para aumentar a autoestima dos trabalhadores e elevar o potencial da empresa no seu conjunto. A filosofia budista ensina a olhar de forma positiva para a realidade e, nas organizações, se os colaboradores olharem com positividade para a entidade à qual pertencem, a missão da empresa será mais bem conseguida.

As aquisições e fusões são vistas como processos de mudança organizacional naturais, pois tal como as pessoas ao longo da vida, as empresas transformam-se, renovam-se. Na filosofia budista, elas morrem para se regenerar e renascerem.

O Budismo é considerado facilitador de uma boa relação comercial, dado que, apela à calma, à disciplina, ao autocontrole e à aplicação da ética empresarial.

Em suma, os chineses não se apegam a uma única filosofia de vida, mas antes pelo contrário, ao que de melhor existe em cada uma delas para ser aplicado em todos os aspetos das suas vidas, nomeadamente, nas suas negociações e estratégias empresariais.

## Capítulo 4 – Perspetiva cultural - *Guanxi*, família e *mianzi* na cultura de negócios chinesa

### 4.1 *Guanxi* – tentativa de definição e seu uso

No mundo tão globalizado como o de hoje e como consequência da sua crescente importância político-económica, a República Popular da China quebrou o seu longo percurso de isolamento.

Atualmente precisa de estar em constante relacionamento, termo que pode ser traduzido por “*guanxi*” - 关系. Embora “*guanxi*” tenha um sentido mais específico, quase impossível de traduzir na sua completa aceção, é traduzido na maioria da literatura existente por “relacionamento”. Com efeito, a China enquanto economia emergente, e segunda maior economia mundial desde 2010, tem necessariamente de estar em relação com o resto do Mundo, tanto mais que, de acordo com dados do Fundo Monetário Internacional, em 2016, a economia chinesa será maior que a norte-americana em paridade de poder de compra. (<http://edition.cnn.com/2011/BUSINESS/04/26/us.china.economy/index.html>). O “*guanxi*” pode ser assim entendido como uma rede de conexões e relações muito valiosa, da qual se extraem dados impossíveis de obter de modo convencional, através de canais oficiais de informação. Aliás, de acordo com Ming Jer – Chen, no seu livro “*Inside Chinese Business*” (2001), o “*guanxi*” traduz-se por “obrigações mútuas, boa vontade e afeto pessoal com particular ênfase na família e na partilha de experiências comuns”.

Para os chineses, o “*guanxi*” traduz-se essencialmente nos laços que se criam e se cultivam com vista a atingir propósitos, ainda que seja só no longo-prazo. Por exemplo, um negócio que não tenha sido frutífero não pressupõe necessariamente o fim do “*guanxi*” entre as partes envolvidas. Pelo contrário, pode aproximá-las e fortalecer a relação, uma vez que passaram por dificuldades juntas e que houve uma espécie de prova a essa mesma relação.

Podemos então afirmar que o “*guanxi*” é baseado numa lógica de reciprocidade em que as pessoas ficam em dívida umas para com as outras, dívidas essas que mais tarde ou mais cedo terão que ser pagas através de retribuição de favores. A reciprocidade é baseada na confiança e lealdade entre as partes, daí que só seja possível existir quando há ligação, contacto e conhecimento mútuo do outro, em suma, cultivo da relação. As principais bases de relações criadoras da rede de “*guanxi*” são: a família (家) - nuclear e alargada, o parentesco, a etnia, a província e o dialeto, as relações de trabalho e os colegas de escola, entre outros.

Hoje, tal como em tudo o que diz respeito à China, existem divergências nas opiniões quanto ao uso do “*guanxi*”, emergindo três posições que merecem maior destaque, sendo elas:

- A defesa do “*guanxi*” como algo “intrínseco” aos chineses, impossível de dissociar dos negócios. As empresas privadas com peso crescente na economia chinesa utilizam-no como “uma forma (um mecanismo) de procurar legitimação para as suas atividades e devem fazê-lo porque o poder nunca foi tão efêmero e incerto nas mãos dos agentes que hoje o detêm (...)”. (Trigo, 2003, p.77)

- A defesa do enfraquecimento do “*guanxi*”, resultado da abertura económica da China e sua adesão às leis do mercado (caminho em direção ao capitalismo). Nesta perspetiva, entende-se que a passagem do sistema socialista para o capitalismo irá extinguir a micropolítica dos laços pessoais (Guthrie et al., 2002; Nee, 1992), embora estudiosos como Max Weber (1968) considerem que o capitalismo na China é impossível devido aos valores confucionistas.

- A defesa da luta pela distinção entre relações comerciais e relações sociais, na tentativa de colocar acima de tudo as relações harmoniosas, quer a nível económico, quer a nível social. Esta tem sido a ideia defendida pelo Governo central.

De acordo com Trigo (2003, p.76), o “*guanxi*” poderá ser entendido sob diversos ângulos: “é um mecanismo que permite às empresas chinesas não só acumularem capital social mas também negociarem (...)”, mas “(...) à medida que o governo transfere cada vez mais responsabilidades para o setor privado, as restrições do mercado irão obrigá-lo a considerar fatores que façam sentido do ponto de vista económico, tornando-se cada vez mais difícil impor serviços e produtos na mera base do *guanxi* sem considerações de preço ou qualidade.”.

Apesar disso, a influência do Estado e dos seus agentes de poder estende-se a todas as áreas da vida social chinesa. Consequentemente, o uso do “*guanxi*” é, sem dúvida, uma estratégia para facilitar os negócios e abrir portas: por exemplo, a manutenção de boas relações com o governo local permite uma mais fácil instalação de uma empresa local, ainda que seja iniciativa privada estrangeira (fazer uso do chamado “chapéu vermelho”).

Conclui-se que apesar do Estado impor às empresas medidas de mercado, o empreendedorismo é feito a nível local, por pessoas e o uso do “*guanxi*” é, por essa via, quase inevitável.

Em suma, e de acordo com Rosana Pinheiro-Machado na sua dissertação “Fazendo *guanxi*: Dívidas, etiquetas e emoções na economia da China pós-Mao”: “o ‘*guanxi*’ é entendido como parte estruturante do mercado moderno e não como um vestígio arcaico que tende a desaparecer”, ideia com a qual se tende a concordar no presente estudo.

## **4.2 A importância das empresas familiares e do mianzi: estilos de gestão**

A base dos negócios chineses é sem dúvida alguma, a família. Considerado o elemento central que constitui a base da sociedade (Tu, 1984), a família é também a razão de existir do negócio e a sua base de sustentação. Com efeito, para os chineses: *“Family is business, business is family”*.

No contexto chinês, as responsabilidades empresariais não geram conflito com as obrigações familiares; ambas estão interligadas, embora a família esteja sempre em primeiro lugar. Margery Wolf, autora de vários livros sobre a cultura chinesa, escreveu na sua obra *“The house of Lim”* (1968, p.23): *“Money has no past, no future, no obligations. Relatives do.”* Este lema de *“family first, business second”* estabelece prioridades diferentes das do Ocidente. No pensamento chinês, o respeito pela ordem e paz no seio da estrutura familiar conduz à harmonia e, com harmonia na família, chega-se a uma sociedade também ela harmoniosa, na qual o papel do Estado é mais facilitado.

Assim, na China, como afirma a Professora Virgínia Trigo, numa entrevista dada em julho de 2006 ao Diário Económico, “as empresas estruturam-se em círculos concêntricos, com o dono da empresa no meio e à sua volta diversos anéis que representam o nível de proximidade dos membros da família (em quem se pode confiar). No anel exterior, estarão sempre “os outros”, os que não pertencem à família.”.

No que diz respeito às empresas chinesas fora da China, o padrão é o mesmo. A empresa é quase sempre de cariz familiar e nela trabalham os pais e os filhos, numa lógica de entreeajuda. Com base nas informações prestadas pelo Sr. Y Ping Chow aquando da realização de uma entrevista para o presente trabalho, a qual irá ser exposta no capítulo 6, a lógica subjacente à emigração chinesa para Portugal e outros países é a seguinte: primeiro, emigra o pai para juntar dinheiro a fim de poder mandar vir a mulher. De seguida, o casal trabalha arduamente para poder preparar a chegada dos filhos que se vão juntando à atividade da família. A experiência adquirida no negócio da família permite a diversificação do mesmo: sendo também uma forma de diversificar o risco, evitar a concorrência direta entre os membros da família e permitir que os vários filhos, quando eles existem, ocupem todos cargos importantes e preservem o seu bom nome e a sua face.

Efetivamente, o conceito de “dar e receber face” é muito próprio dos chineses. Um estudo realizado em janeiro de 2005 e divulgado pelo jornal *“China Youth Daily”* revela que 93% dos inquiridos admite que a preservação da face é muito importante para eles.

De acordo com Ho (1976), o conceito de face - 面子(mianzi) - é de origem chinesa, embora muitas línguas possuam termos equivalentes para face que se podem traduzir metaforicamente por

prestígio, honra ou reputação. Na China, a face não está ligada só ao indivíduo, mas a toda a família. Ao perder a face, um indivíduo põe em causa a sua honra e a da família, sendo excluído do grupo. Isto porque, sendo a sociedade chinesa uma sociedade coletivista, o indivíduo não existe por si só, apenas tem sentido porque está inserido num grupo (de trabalho, na família, na sociedade em geral).

Portanto, numa negociação, os chineses irão sempre tentar uma estratégia de resolução de conflitos, com vista a manter acima de tudo a “relação” entre as partes, numa perspetiva de preservação da harmonia e da face do parceiro. Janet Carmosky, CEO da “*China Business Network*”, refere o seguinte numa entrevista dada em agosto de 2008 à revista de negócios *Business Pundit*: “*As a Chinese, I would want a relationship where I go back to you and informally renegotiate the terms of the relationship.*”

As empresas chinesas são assim geridas de modo diferente das empresas ocidentais e os negócios assentam muito numa rede de laços informais que é necessário cultivar, tendo sempre o cuidado de preservar a face de todos os intervenientes.

## Capítulo 5 – Perspetiva Económica - necessidade de negociar com chineses, uma necessidade cada vez maior

### 5.1 A estratégia de “Going Out” da República Popular da China

Devido a vários fatores, como por exemplo a abertura económica em 1978 ou a sua entrada na Organização Mundial de Comércio em 2001, a China está presente num número cada vez maior de transações comerciais. Desde a criação das suas ZEE -Zonas Económicas Especiais- transformou-se na “Fábrica do Mundo” e agora assume-se também cada vez mais como “Mercado do Mundo”. Isto quer dizer que assume nas negociações, quer o papel de vendedor, quer o papel de comprador, fator que conduziu à implementação da sua “Going Out Strategy” (走出去).



Figura 9 – Lutar pela ascensão da China (1984)

A “Going Out Strategy” é a estratégia atual da China para incentivar as suas empresas a investirem além-fronteiras. Teve o seu início em 1997, estimulada por Jiang Zemin à frente do Partido Comunista e presidente da República Popular da China, e foi inicialmente uma busca desenfreada por recursos energéticos e hidrocarbonetos, sobretudo petróleo, o que levou a um estreitamento de relações comerciais entre Beijing, o Médio Oriente e África. A procura também se fez sentir ao nível dos alimentos e outros bens, tendo surgido uma aposta em parques tecnológicos para desenvolvimento de indústrias até então mais atrasadas na China, nomeadamente a indústria eletrónica e de telecomunicações, a indústria ligada ao setor nuclear, entre outras (Medeiros, 2006). Esses parques industriais recebiam o apoio do Governo Chinês e tornaram-se aos poucos a sede de grandes empresas de base tecnológica na área da informática e pesquisa farmacêutica. Iremos mencionar de seguida alguns exemplos ilustrativos da importância desses parques:

- um parque industrial de alta tecnologia que está a ser lançado na Província de Guizhou, no sudoeste da China, que é resultado de uma missão empresarial levada a cabo por empresários chineses radicados em Portugal. Este projeto, que teve intervenção da Liga dos Chineses em Portugal, destina-se a reforçar as ligações institucionais, políticas e económicas entre os dois países. De acordo com declarações do embaixador de Portugal na China, José Tadeu Soares, transcritas no artigo “Missão empresarial sino-portuguesa lança parque industrial em Guizhou” do jornal “O Público” de 25 de março de 2011: “É um pólo industrial avançado, de alta tecnologia, e já há várias empresas portuguesas interessadas”;

- de acordo com o artigo “Ongoing vai criar Centro de Investigação em Fujian” publicado na série nº 3851 do Jornal “Tribuna de Macau” de 10 de setembro de 2011, a empresa “Ongoing” apostou na criação de um Centro de Investigação e Desenvolvimento na Província de Fujian. Trata-se de um acordo inédito, pois segundo dados do artigo, é a primeira vez que o governo de Fujian assina um acordo com uma empresa privada estrangeira;

- temos também o caso do parque tecnológico de Tian He, situada em Cantão, a região da China que mais cedo se iniciou na indústria de base tecnológica. O parque de Tian He, objeto de estudo do livro da autoria da professora Virgínia Trigo “Entre o Estado e o mercado” (2003) é resultado de um projeto que integra a estratégia do Governo chinês “de tornar a China num dos centros mundiais de produção de *software*.” Em 2001, 73,4% das empresas do parque dedica-se à eletrónica e/ou desenvolvimento de *software*. (Trigo,2003)

Os chineses são hoje donos de algumas *start-ups* no famoso “*Silicon Valley*”, nos Estados Unidos da América. Para além disso, o governo chinês adota uma estratégia industrial que seleciona empresas nacionais em setores estratégicos para receber os frutos desses avanços tecnológicos e poderem fazer *joint-ventures* com grandes empresas multinacionais.

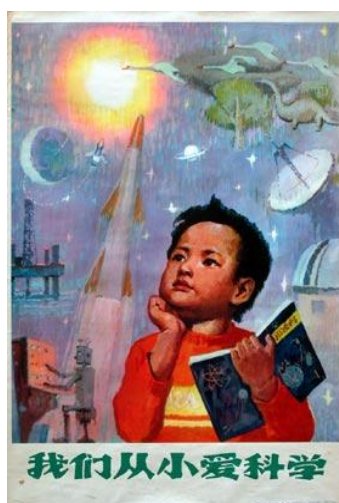


Figura 10 – Amamos a ciência, começando desde pequenos (1979)



Mas, a inovação não é um conceito desconhecido para os chineses, buscam-na e, acima de tudo, aceitam a renovação das coisas. Na verdade, este povo sempre foi um povo de grandes invenções ao longo da história, entre elas as famosas quatro grandes invenções chinesas: o papel, a tinta, a pólvora e a bússola. Não é por isso surpreendente que o País busque avançar para outro tipo de mercados e indústrias, ou seja, mercados mais avançados, especializados e tecnológicos, mas também outros que são fontes de matérias-primas.

Essa ânsia atual de aplicar a ciência e a técnica ao serviço do crescimento económico poderá remontar a 1963 com o aparecimento do “Programa das Quatro Modernizações”, idealizado por Zhou Enlai, então Primeiro- Ministro, ou seja, a modernização da agricultura, da indústria, da defesa nacional e da própria ciência e técnica. Este programa foi um grande projeto nacional de modernização com planeamento estatal que foi muito estimulado a partir sobretudo do mandato de Deng Xiao Ping - 邓小平 , com o objetivo de desenvolver e enriquecer a China moderna. Usando as palavras do próprio: “*To get rich is to get glorious*”.



**Figura 11 – Devemos fazer mais e apostar menos discursos vazios (1992)**

No fundo, a estratégia de “*Going Out*” visa ajudar as empresas domésticas chinesas a explorar oportunidades de expansão no mercado local e nos mercados internacionais, diversificar os seus produtos, aumentar a qualidade dos seus projetos internacionais, promover o reconhecimento de

empresas de marca chinesa nos mercados norte-americano e europeu e aumentar o Investimento Direto Estrangeiro (Story, 2004).

Esta estratégia está também interligada com o processo de transformação das empresas estatais que visa torná-las em empresas mais produtivas, lucrativas e orientadas para o mercado (Antônio, 2008). Essas empresas passaram aos poucos a ser cotadas em Bolsa, primeiro na de Hong Kong e posteriormente na de Nova Iorque, conseguindo acumular capital passível de ser usado na expansão a nível local e até na internacionalização das mesmas. Apesar disso, o Estado não deixa de ter pulso forte e, no artigo “A Crise Asiática e a China” de Henrique de Altemani Oliveira (2000), é possível observar-se que “o atual objetivo chinês é reduzir o número de empresas estatais, mantendo, no entanto, o controle sobre as atividades consideradas estratégicas, como a siderurgia, telecomunicações e energia.”.

Devido ao aumento do Investimento Direto Estrangeiro na China, assiste-se a uma pressão cada vez maior por parte dos Governos de vários países para que a China valorize a sua moeda. Sobretudo desde que o dólar americano começou a cair face ao euro e ao yen japonês, essa pressão foi sendo cada vez maior. Ao gastar as suas divisas estrangeiras, a China está precisamente a usar as reservas de capital estrangeiro (Gráfico 2) na compra de recursos energéticos e naturais em mercados como o mercado africano e outros, o que, para além de satisfazer as suas necessidades ao nível do consumo doméstico, também é uma forma de ir de encontro às exigências e pressões das vozes da comunidade internacional.

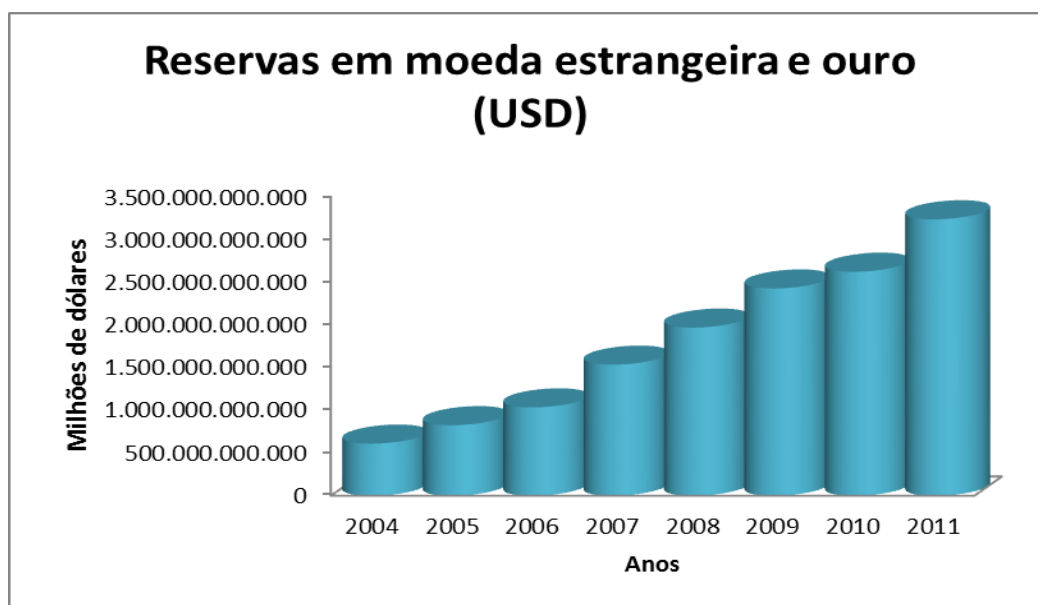


Gráfico 2: elaboração própria, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/> (fonte)

De acordo com dados comunicados pela Agência Lusa, o Banco Central da China alargou a margem de flutuação diária do yuan, passando de 0,5% para 1%. A entidade justificou essa tomada de decisão com “o desenvolvimento do mercado de câmbios da China e o reforço gradual das capacidades de fixação dos preços e de gestão dos riscos dos atores no mercado”. ([http://beta.noticias.sapo.pt/internacional/artigo/banco-central-anuncia-ligeiro-alargamento-da-margem-de-flutuacao-do-yuan\\_14149326.html](http://beta.noticias.sapo.pt/internacional/artigo/banco-central-anuncia-ligeiro-alargamento-da-margem-de-flutuacao-do-yuan_14149326.html)). A *Goldman Sachs* prevê que o valor do yuan possa duplicar nos próximos dez anos no caso de poder flutuar livremente e da economia chinesa manter o seu ritmo de crescimento. De acordo com o artigo “Yuan em novo máximo contra o dólar, pelo 2.º dia consecutivo”, publicado no jornal “Oje” a 27 de março de 2012, o Banco Central da China anunciou que, a moeda chinesa voltou, pelo segundo dia consecutivo, a bater um recorde contra o dólar, com a moeda norte-americana a valer 6,284 yuan. No entanto, também são avessos à valorização do yuan muitos produtores que importam componentes, produtos acabados ou semiacabados da China (Shenkar, 2005), pelo impacto que isso poderá ter nas suas atividades.

Ou seja, este gigante gera muita controvérsia, sendo uma fonte de paradoxos que só ele sabe gerir. Na verdade, existem correntes opostas quanto ao futuro económico, político e social da China: a corrente otimista, defensora de que este é o “Século da Ásia” (Gráfico 3) e a pessimista defensora da ideia de que o crescimento da China está em risco e que o país poderá cair na armadilha do “*Middle Income Trap*” (Asia Development Bank, 2011), que se irá explorar na secção 5.2 deste trabalho.

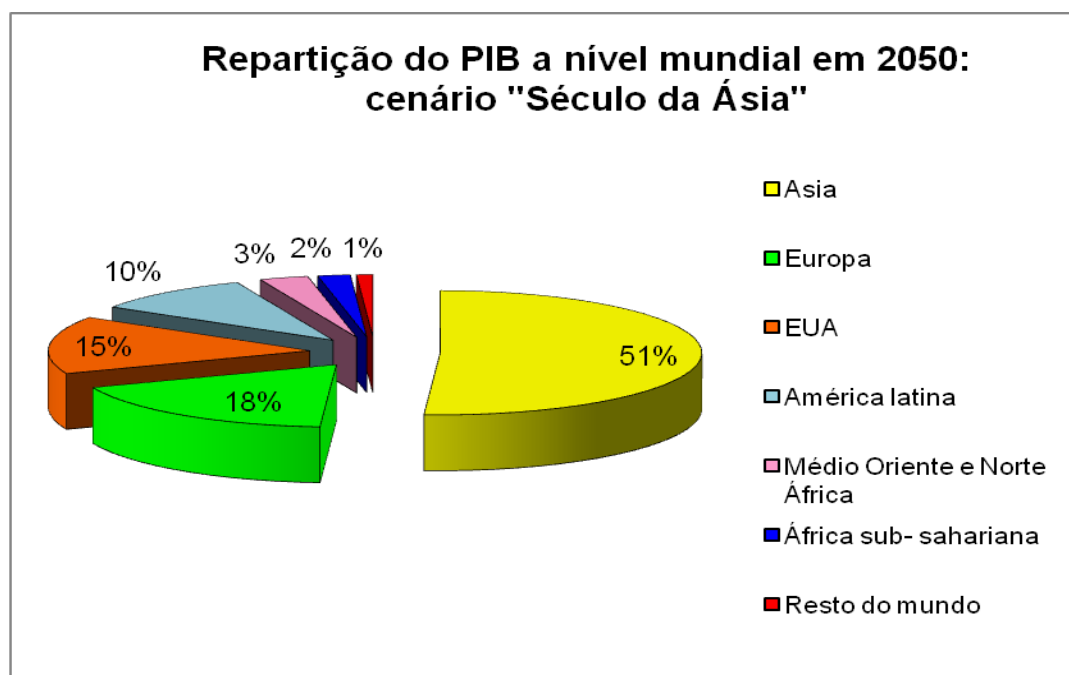


Gráfico 3: Elaboração própria, Centennial Group projections, 2011/ Asia Central Bank (fonte)

## **5.2 “Middle Income Trap”: definição e possíveis riscos que a República Popular da China enfrenta**

O conceito de “*Middle Income Trap*” foi descrito da seguinte forma por Kenichi Ohno (Middle Income Trap – ADB Seminar, 2011): “quando um país atinge um certo rendimento devido a determinadas vantagens, esse país irá ficar preso a isso.”

Portanto, o “*Middle Income Trap*” é uma espécie de buraco onde podem cair os países que se desenvolvem, na maioria dos casos, apenas à custa de políticas de mão de obra barata. Ou seja, ganham muito dinheiro porque conseguem pôr no mercado produtos a preços muito apetecíveis, mas não apostam em mais nenhuma outra vantagem competitiva e serão ultrapassados, não saindo do “nível intermédio”.

Com efeito, o crescimento da China foi alimentado por uma política de mão de obra barata e a sua vantagem competitiva nas exportações irá deixar de sê-lo à medida que os salários aumentam e as empresas deslocalizam as suas produções, procurando outros países de mão de obra ainda mais barata. De acordo com Bernardo Futscher Pereira, no seu trabalho “Relações entre Portugal e a República Popular da China” (2006), “é um erro pensar que a futura prosperidade da China se baseará apenas na mão de obra barata e nas indústrias tradicionais”. Embora ainda haja um longo trabalho a fazer nesse sentido, a China começa a ter muitas marcas próprias de renome mundial que possam colmatar os prejuízos decorrentes da saída de marcas estrangeiras multinacionais à procura de novos mercados para se instalarem.

Hoje o crescimento interno do modelo económico chinês está muito assente na construção civil e o Governo vem incentivando a construção para aumentar o PIB do país e dar uma ideia de crescimento exponencial. No entanto, o Governo chinês já começou a aperceber-se do possível erro que está a cometer: gerar uma economia de bolha. Em 2011, de acordo com a agência Lusa e um estudo da *China Index Academy*, limitou a compra de segundas e terceiras habitações e reduziu o acesso ao crédito por parte das empresas de construção para começar a travar o fenómeno das “cidades-fantasma” e impedir que “a bolha rebente”, pois as necessidades de habitação na China já estão satisfeitas para os próximos 20 anos. Segundo informação contida no artigo “China dá às empresas estatais prazo para saída do setor imobiliário” do jornal CRI-Online de 23 de março de 2010, o Governo, através da Comissão de Supervisão e Administração de Ativos Estatais (CSAAE), deu a algumas empresas estatais prazo para saída do setor imobiliário: essas empresas sob administração do governo central são levadas a planear as suas estratégias de retirada do setor após conclusão dos projetos em execução.

De qualquer modo, a China marca presença em variadíssimos mercados geográficos e sectoriais. O fenómeno “*Made in China*” é hoje mais do que conhecido enquanto o fenómeno mais recente do

*“Bought by China”* começa a ser cada vez mais uma realidade. Tal como John Naisbitt, autor e conferencista, escreveu no seu livro *“Megatrends Asia”* (1997): “o eixo de influência global mudou-se de Oeste para Leste. Já não é só o que a América e a Europa podem fazer, é o que a América, a Europa e a Ásia podem fazer para redesenhar o mundo”.

E a China tem um papel central neste redesenhar do mundo, como Membro Permanente do Conselho de Segurança das Nações Unidas, como Membro da Organização Mundial de Comércio, como segunda maior economia mundial, em suma como país ávido de mudança para o bem-estar do seu Povo que durante décadas se sentiu oprimido pelo resto do Mundo.

## **5.3 Implicações do “Soft Power” chinês no mundo**

### **5.3.1 Objetivos do recurso ao “Soft Power”**

Para abordarmos a temática do “Soft Power”, é necessário contextualizar o seu aparecimento e recuar um pouco na história da China. A República Popular da China foi proclamada em 1949 após o fim da Guerra Civil entre nacionalistas e comunistas. Na altura, Mao Ze Dong, em 1 de outubro de 1949 afirmou que “o povo chinês se pôs de pé”. Tal como referenciou Daniel Lima dos Santos, na epígrafe do seu artigo “Geoestratégia do desenvolvimento recente da China: a interiorização do crescimento”, já no século XIX, o general francês Napoleão Bonaparte previra o impacto da China no Mundo, afirmando: “Deixem a China dormir, porque quando ela acordar o mundo estremecerá”. E, de facto, acordou e são visíveis os efeitos da sua ascensão económica a nível global.

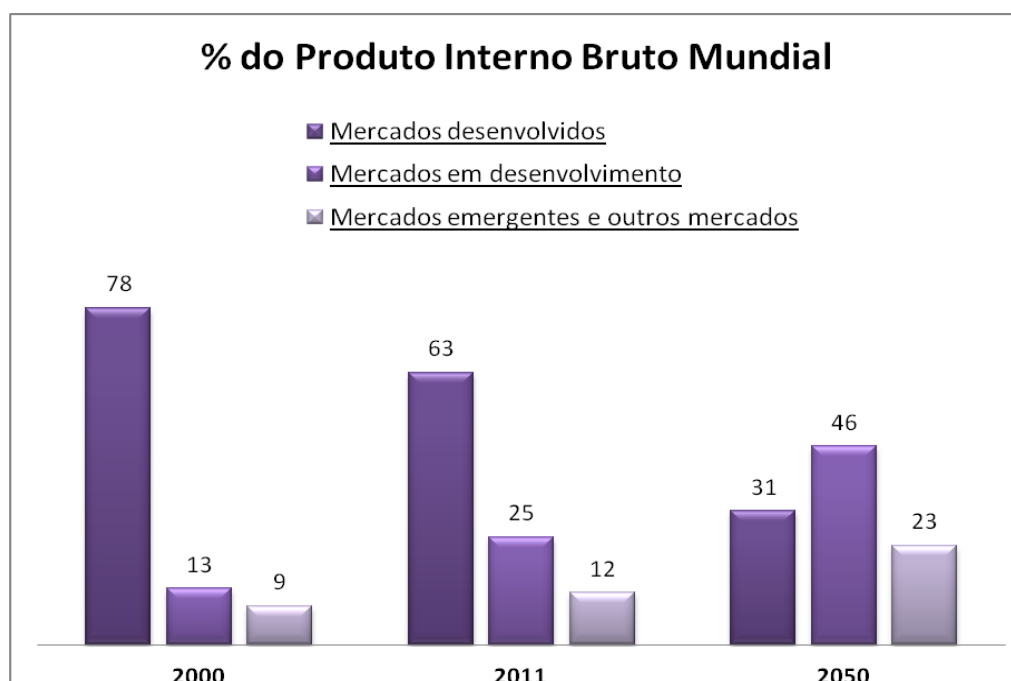
O conceito de “Soft Power” foi originalmente usado em finais dos anos 1980 por um professor da Universidade de Harvard, Joseph Nye Jr., por oposição ao termo “Hard Power” que se refere essencialmente ao poder de influência através do poderio bélico de uma nação.

Teve o seu ponto de partida em 1997, após o rebentar da “crise asiática”, quando a China, perante o cenário de crise, recusou desvalorizar a sua moeda para não afundar ainda mais as economias dos seus países vizinhos. Foi apenas o seu primeiro passo. A partir daí, os líderes chineses enfatizam nos seus discursos que Beijing se preocupa em ouvir as vozes das outras nações e em ajudar aquelas que necessitem de ajuda externa.

No entanto, os chineses já usavam o “Soft Power” no século XVIII, quando os emigrantes dessa altura - ou seja, os comerciantes espalhados na costa da Índia - ocupavam mesmo o papel de comerciantes, mercadores que estabeleciam a ponte entre as populações indígenas e os colonos europeus da época, optando por não interferir nos assuntos internos dos povos.

Séculos mais tarde, no final dos anos 60, a imagem dos Estados Unidos da América estava abalada pelo desfecho da Guerra do Vietname. Era do interesse comum dos Estados Unidos e da China combater o poderio militar da União Soviética e a sua forma particular de Comunismo, o que os levou a aliarem-se neste combate, mas sempre com um propósito paralelo por parte dos EUA de ter a China “debaixo de olho”, integrando-a em organismos internacionais e obrigando-a a acatar as regras internacionais. Assim, a China é hoje Membro Permanente do Conselho de Segurança da ONU, membro da Organização Mundial de Comércio, do G-20, entre outras organizações / instituições. O objetivo da República Popular da China era mesmo esse: integrar-se na comunidade internacional para ajudar o seu povo a desenvolver-se e retirar a população chinesa da pobreza.

No atual cenário de crise económico-financeira, toda a economia internacional se vê dependente do dinamismo chinês. É neste momento um dos poucos motores de crescimento a nível mundial (a par com os restantes “BRIC” – Brasil, Rússia e Índia) capaz de contrabalançar os efeitos da queda das economias europeias e norte-americana. O Banco Mundial no relatório que elaborou, "Horizontes do desenvolvimento global 2011 - Multipolaridade: A Nova Economia Global", refere que as economias emergentes deverão crescer a uma média de 4,7 % até 2025, enquanto as nações industrializadas deverão evoluir a um ritmo de apenas 2,3 %, tendência que se pode observar no Gráfico 4.



**Gráfico 4: elaboração própria, com base em World Development Indicators database (fonte)**

Posto isto, hoje, nas relações internacionais, a China faz uso do seu “*Soft Power*” que não é mais do que a sua capacidade para influenciar os outros através da persuasão e não da coerção.

As maiores conquistas que a China pretende alcançar através do recurso ao uso do “*Soft Power*” são:

- Convencer o Mundo de que é uma nação pacífica, que não pretende recorrer ao uso da força para marcar a sua presença;
- Ser um ator a nível mundial, com uma postura diferente da dos Estados Unidos da América e deste modo conseguir obter os recursos de que necessita para continuar o seu crescimento económico;

- Isolar o poder de Taiwan e tentar consolidar a reunificação total da China

A Assembleia Geral das Nações Unidas, em 2007, determinada a fazer cumprir os princípios consagrados na Carta das Nações Unidas (Anexo I) reiterou, entre outros princípios, “a igual soberania das nações, a não-intervenção e a não interferência em seus assuntos internos”, princípio esse levado à risca pelo Governo chinês já desde a Conferência de Bandung em 1955.



**Figura 12 – Amizade em primeiro lugar (1970)**

Como se pode observar na Figura 12, a China projetou assim uma imagem de nação inofensiva e pacífica e lançou uma “operação de charme” no sudeste asiático primeiro e no resto do mundo a seguir, como refere Joshua Kurlantzick no seu livro “*Charm Offensive*” (2007). O governo chinês é até reticente na hora de revelar as ajudas externas, uma vez que elas podem ser mal-interpretadas internamente, pois a China ainda tem dentro de portas muita população pobre, principalmente nas zonas rurais do interior.

Efetivamente, de acordo com o “*Financial Times*”, entre os anos de 2008 e 2010, o total de empréstimos da República Popular da China ultrapassaram em dez mil milhões a ajuda dada pelo próprio Banco Mundial. Esta ajuda sem precedentes na história mundial é uma marca de “*Soft Power*”, pois a China ajuda de forma rápida, sem burocracias e, acima de tudo, sem fazer exigências de ordem política, ambiental ou social aos países ajudados. Trata-se portanto de ajuda sem ingerência nos assuntos internos, com interesse apenas de ordem económica traduzido essencialmente na busca de recursos energéticos e minerais.



### **5.3.2 A Conferência de Bandung e seus princípios**

A não- interferência nos assuntos internos que a China defende está também intimamente ligada aos 10 Princípios da Conferência de Bandung, resultantes da reunião de 29 estados asiáticos em 1955. O objetivo desta conferência foi promover a cooperação económica e cultural entre os países asiáticos e os países do continente africano como forma de se oporem ao colonialismo das nações “imperialistas”: Estados Unidos, União Soviética e alguns estados europeus.

Os 10 princípios da Conferência de Bandung são:

- Respeito pelos direitos fundamentais de acordo com a Carta das Nações Unidas;
- Respeito pela soberania e integridade territorial de todas as nações;
- Reconhecimento da igualdade de todas as raças e nações, grandes e pequenas;
- Não-intervenção e não-ingerência nos assuntos internos de outro país (direito à autodeterminação dos povos);
- Respeito pelo direito de cada nação se defender, individual e coletivamente, de acordo com a Carta das Nações Unidas;
- Recusa na participação dos preparativos da defesa coletiva destinada a servir os interesses particulares das superpotências;
- Abstenção de todo o ato ou ameaça de agressão, ou do emprego da força, contra a integridade territorial ou a independência política de outro país;
- Solução de todos os conflitos internacionais por meios pacíficos (negociações e conciliações, arbitragens por tribunais internacionais), de acordo com a Carta das Nações Unidas;
- Estímulo aos interesses mútuos de cooperação;
- Respeito pela justiça e obrigações internacionais.

A maioria dos países presentes na Conferência de Bandung são países saídos do domínio colonialista de outros povos. No caso concreto da China, durante um longo período foi subjugada por outros povos (Grã Bretanha, Japão, entre outros), mas nunca se tornou uma potência colonizadora.



**Figura 13 – Saiam de África, imperialistas americanos! (1964)**

Um dos vários pontos de enfoque da China é a América do Sul, onde a influência e o interesse chinês têm constituído alternativa aos interesses norte -americanos na região. Pode-se concluir que a República Popular da China tem relações bilaterais crescentes com os países da América do Sul e do continente africano.



**Figura 14 – A amizade profunda entre Chineses e povos africanos (1972)**

Em novembro do ano passado, o vice-presidente do Conselho para a Promoção do Comércio Internacional da China, Zhang Wei, afirmou num encontro entre empresários na capital do Perú que a China quer reforçar parcerias com países sul-americanos, como é possível comprovar pelas informações contidas no artigo cujo título é “China quer reforçar parceria com países sul-americanos” de 22 de novembro de 2011, publicado no Portal Vermelho. Isso é mais uma forma de ajudar à recuperação da economia mundial, uma vez que contribui para manter algum nível de crescimento, tendo em conta que os países considerados desenvolvidos estão em políticas de contenção face à crise. O encontro desenvolveu-se sob o tema "Crescimento Inclusivo: Nova etapa nas relações China-América Latina". Significa que ambos querem dar mais um passo nas relações bilaterais para que não sejam meras transações comerciais onde a China apenas importa dos países sul-americanos quantidades enormes de minério ou outras matérias-primas para satisfazer a sua procura interna, mas possa também importar produtos de maior valor acrescentado, ajudando a uma maior e melhor industrialização dos seus parceiros comerciais.



## **Capítulo 6 – Análise dos modelos de gestão das empresas chinesas e da influência da cultura empresarial chinesa nos negócios**

### **6.1 Questões e método de investigação**

A investigação aqui apresentada tem por objetivo principal evidenciar de que modo a cultura empresarial chinesa influencia as relações económicas e comerciais com o exterior. Este é o propósito orientador do presente trabalho.

Para tal, propõe-se responder às seguintes questões:

- Em que aspetos o ‘*soft power*’ chinês beneficia ou dificulta os negócios com o estrangeiro, particularmente com Portugal?
- A economia socialista de mercado, com pendor para a sobreposição das leis do mercado sobre o Estado e o Partido Comunista Chinês, irá ditar novas regras de negociação chinesas?

A investigação está estruturada em duas partes distintas: a primeira inclui uma análise da estrutura e dos modelos de gestão das empresas chinesas fora da China, a segunda consiste na discussão dos principais resultados obtidos, com base em entrevistas realizadas a empresários portugueses e chineses e sinólogos no nosso país.

Foi selecionado como método de investigação a realização de entrevistas. Foi escolhido em virtude de se tratar de “um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas selecionadas cuidadosamente, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha de informações” (Ketele, 1999).

A última parte será referente às conclusões finais e a algumas considerações que poderão servir de base para futuras reflexões e pesquisas.

## **6.2 As empresas chinesas em Portugal: evolução histórica, setores de atividade e modos de exploração**

### **6.2.1 Movimentos migratórios da população chinesa para Portugal**

A imigração é um fenómeno transversal a todos os povos e a todas as épocas. No entanto, nas últimas décadas, devido aos avanços da ciência e da tecnologia, vivemos numa verdadeira “aldeia global”, onde a livre circulação de bens, pessoas, serviços e informação passou a ser uma realidade mais óbvia. A globalização pode ser assim definida como “a intensificação das relações sociais de escala mundial, relações que ligam localidades distantes de tal maneira que as ocorrências locais são moldadas por acontecimentos que se dão a muitos quilómetros de distância, e vice-versa” (Giddens, 1990). Com efeito, cerca de 200 milhões de pessoas residem hoje fora dos seus países de origem (Ramos, 2007).

Nesta pesquisa, vamos centrar-nos apenas na evolução dos movimentos dos fenómenos migratórios da população chinesa para Portugal.

Com base no “Relatório sobre as Comunidades Chinesas em Portugal” de 2005, elaborado por Maria Beatriz da Rocha Trindade para o Instituto de Estudos Estratégicos e Internacionais, podemos referir que os primeiros dados referentes à presença de chineses em Portugal dão conta que vieram por volta de 1930, fixando-se sobretudo nas zonas de Lisboa e Porto, espalhando-se posteriormente e de forma gradual, noutras regiões do País. Eram essencialmente vendedores de bijutaria e gravatas. Alguns acabaram por ficar no nosso País, e, por volta da década de 1950, começaram a chegar as suas famílias, desenvolvendo atividades comerciais essencialmente no setor da restauração. Nessa altura, passaram a estar radicadas em Portugal Continental sete famílias chinesas. A partir de 1974, com o início do movimento de descolonização, os chineses residentes nas ex-colónias portuguesas deixaram esses países rumo ao Brasil, Portugal, e Macau.

Na década de 1980, começa a vaga da imigração chinesa oriunda maioritariamente da província de Zhejiang. O grande afluxo de imigração chinesa para Portugal teve início a partir da segunda metade da década de 1990, em parte resultante de uma migração dentro do espaço europeu, ou seja, alguns chineses mudaram-se por exemplo de França, Holanda ou Alemanha para Portugal. Isto aconteceu porque os países do Norte da Europa começavam a apresentar níveis de oferta muito grandes, muita concorrência e Portugal atravessava nessa altura um período de crescimento económico que o tornava apetecível aos olhos dos chineses. Tendo em consideração a importância dos laços familiares, a presença de chineses de Zhejiang em Portugal incita à vinda de outros chineses da mesma província, motivados por razões familiares e por sentimentos de proximidade (e de pertença à mesma província).

Os familiares dos chineses ultramarinos sentem-se mais apoiados na sua integração e este tipo de emigração até é apoiado pelo próprio Governo chinês. Com efeito, “A dinâmica do chamado “milagre asiático” radica, em boa medida, no fenómeno das comunidades de negócios chinesas da diáspora – os *Chinese Overseas* –, que têm sabido impor-se numa economia internacional cada vez mais global, interdependente e competitiva com enorme mestria.” (Instituto de Estudos Estratégicos Internacionais, relatório “*The Chinese Business Communities in Portugal*”, 2005)

Desde então, o número de imigrantes chineses em Portugal não cessou de aumentar, como é possível verificar no gráfico abaixo.

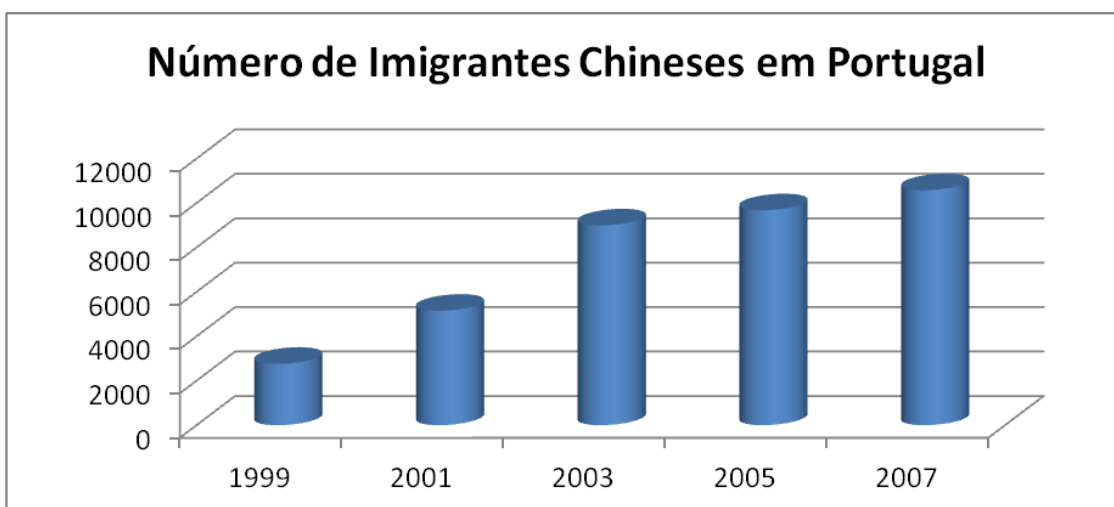


Gráfico 5: Elaboração própria, com base em dados do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras

### 6.2.2 Setores de atividade da comunidade chinesa

No que diz respeito aos setores de atividade, o “boom” no aparecimento de restaurantes chineses deu-se na década de 1980 e prolongou-se até aos anos 1990. No entanto, a saturação do setor levou os chineses a diversificarem e a virarem-se para o comércio, a retalho e também grossista, com o despoletar do fenómeno das lojas de chineses um pouco por todo o lado.

“O comércio no seu conjunto tem um peso de 66%, tendo o comércio a retalho 26%, o comércio grossista 24,5% e atividades de *import-export* 16%” (Rocha-Trindade et al., 2005). Segundo Y Ping Chow, presidente da Liga dos Chineses em Portugal, em entrevista à Agência Lusa em fevereiro de 2009, isto porque “o investimento é menor e o negócio mais rentável “. Nessa altura e segundo este empresário chinês a viver em Portugal há mais de 40 anos, haveria no nosso país cerca de 300 restaurantes, 500 armazéns de revenda e cerca de 5000 lojas chinesas.

Decorrente desta reestruturação das suas atividades, pode-se afirmar que atualmente a República Popular da China percebe melhor o que o mundo quer e também refinou os seus próprios gostos, isto é, tem apostado na inovação, na investigação e desenvolvimento e nas novas tecnologias, um apelo que o governo vem fazendo desde o início da política de abertura em 1978, como já foi referido anteriormente neste trabalho e se pode comprovar no cartaz da Figura 15.



**Figura 15 – Contribuam para os esforços da modernização técnico- científica (1978)**

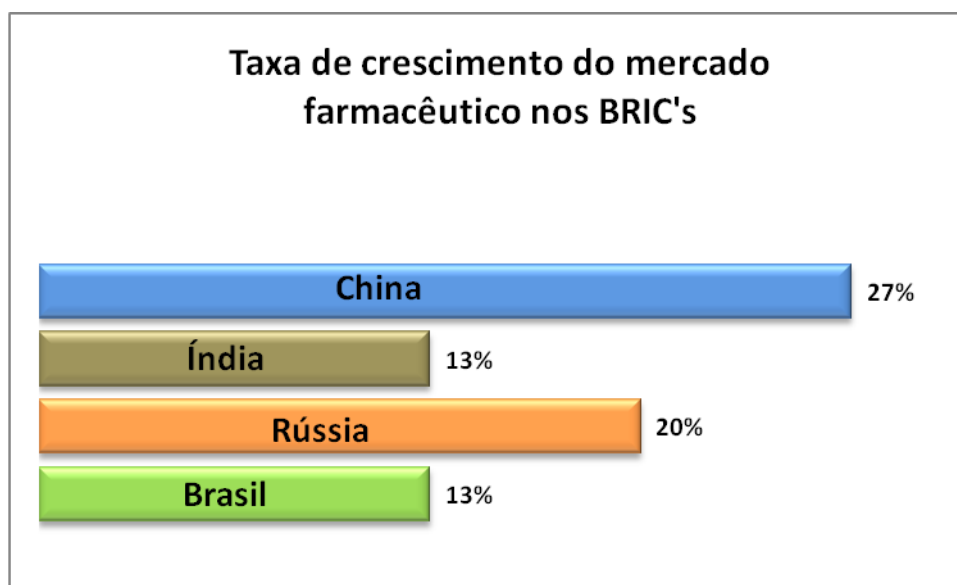
O empresariado chinês em Portugal começa aos poucos a apostar na indústria transformadora, nas novas tecnologias e na área dos serviços (como por exemplo, agências de viagens, clínicas de medicina tradicional chinesa, entre outros). A aposta em mercados como as energias alternativas já é uma realidade materializada através da compra de parte da EDP pela “*China Three Gorges*” e de parte da REN pela “*China State Grid*”. De acordo com informação publicada pelo jornal “*China Daily*”, “Mais negócios poderão seguir-se, à medida que as debilitadas economias europeias procuram clientes para ajudar a resolver as suas dívidas.”. Também a internacionalização de empresas chinesas é um facto comprovado pelo investimento já concretizado de empresas como a *Haier*, a *Lenovo* ou a *Huawei*. O comércio entre a China e Portugal cresceu 40,7% nos dois primeiros trimestres de 2010, ultrapassando os 2000 milhões de dólares. (www.macauhub.com.mo, 09/11/2010)

A *Huawei* é parceira da Optimus desde 2005; no final de 2010, assinou um acordo de cooperação estratégica com a Portugal Telecom durante a visita oficial do Presidente da China a Portugal e abriu em 2012 um centro tecnológico em Lisboa num valor de dez milhões de euros (www.macauhub.com.mo, 20/08/2012).



Em 2006, de acordo com dados fornecidos pela OCDE, o Governo Chinês iniciou o seu Plano Nacional de médio e longo-prazo para a Ciência e Tecnologia e enfatizou a sua intenção de transformar a China num país orientado para a inovação e para o desenvolvimento de uma economia centrada em empresas de base tecnológica. Esse facto pode ser comprovado pelos dados do Gráfico 6 e pelas palavras do Diretor do Departamento de Investigação e Desenvolvimento da *GlaxoSmithKline* que refere o seguinte numa entrevista dada à *PriceWaterHouseCoopers* em 2008 para um estudo intitulado “*The changing dynamics of pharma outsourcing in Asia: Are you readjusting your sights?*” sobre as estratégias de deslocalização da indústria farmacêutica: “Para nós, a China não é apenas *outsourcing* e mão de obra barata... é sim uma ciência diferente... Dentro de cinco a dez anos estaremos a passar do fenómeno “*made in China*” para o “*discovered in China*”. A farmacêutica instalou em 2010 um centro de investigação e desenvolvimento em Xangai que se está a especializar na pesquisa de fármacos para as doenças neurodegenerativas.

De acordo com agência Lusa, no artigo “Bluepharma negocia parceria para o mercado chinês”, também a farmacêutica Bluepharma está, desde 2011, em negociações com dois parceiros chineses para um acordo de produção de fármacos na China e até já dispõe de uma lista de medicamentos traduzida para mandarim (Anexo II)



**Gráfico 6:** elaboração própria com base em dados da *PriceWaterHouseCoopers*, estudo “*The changing dynamics of pharma outsourcing in Asia: Are you readjusting your sights?*”

A dimensão do mercado chinês faz com que detenha poder negocial e consiga obter acordos de transferência de tecnologia em proveito das multinacionais chinesas que consolidam a sua posição no mercado.

A China parece assim querer “comprar” o mundo, mas citando as palavras de um empresário chinês, Liu Peidong, num artigo do Correio da Manhã de 15 de janeiro de 2012, intitulado “A filosofia do *Made in China*”: “Dominar o Mundo? Não se preocupem com isso. A China está a desenvolver-se muito depressa e para quem vê a China de fora o que sobressai é isso. Mas nós, cá dentro, sabemos que há muitos problemas”. Aliás, o próprio Wen Jiao Bao, primeiro- ministro, afirma que “a China tem de multiplicar os seus problemas e dividir as suas alegrias por 1,3 bilhões de pessoas”. É hoje uma das maiores economias mundiais em termos absolutos, mas em termos de rendimento *per capita* continua a ser um país pobre.

No cartaz abaixo está bem explícita a mensagem de que, desde há muito, a China tem a noção de que é um país enorme onde tudo acontece a uma escala de grande dimensão, quer as conquistas alcançadas, quer as derrotas. Daí a crença de que só um regime comunista com um Partido com mão forte pode vigorar na China, ideia defendida entre outros por Susan Shirk no seu livro “*China - Fragile Superpower : How China's Internal Politics Could Derail Its Peaceful Rise*” (2007): “A democracia é uma impossibilidade num país tão grande quanto a China, dizem os líderes”.



Figura 16 – Se cada cidadão poupar 1 renminbi, a nossa nação pode acumular 700 milhões de renminbi (1970)

Esta ideia de sacrifício e de poupança, bem transmitida na Figura 16, está intimamente ligada aos valores confucionistas que incitam ao trabalho árduo e a uma vida regrada, os quais são muito observados nos emigrantes chineses. A poupança constitui um valor central para os chineses. É possível estabelecer uma analogia, em termos ocidentais, com a Fábula de La Fontaine: “A cigarra e a formiga”, que retrata a formiga que trabalha para acautelar o seu futuro, enquanto a cigarra canta despreocupada, mas, no final, esta acaba por ter de pedir ajuda à formiga trabalhadora que tinha amealhado reservas.

Na opinião de Ming - Jer Chen (2001), os chineses do ultramar são muito apegados aos valores confucionistas: aliás, até podem ser mais apegados que os chineses da China Continental, pois sentem uma ligação mais forte com a terra natal. Nesse sentido, Chan (1999) refere que “ser chinês” é uma condição sustentada pela comunidade, não é preciso pertencer-se a nenhum estado ou país.

Outra característica reconhecida mundialmente nos chineses é a importância da família, importância indissociável da vida empresarial e do negócio, como se discutiu na primeira parte deste estudo e se detalha na secção abaixo.

### ***6.3 Empresas de base familiar e características do seu modelo de gestão: familismo empresarial***

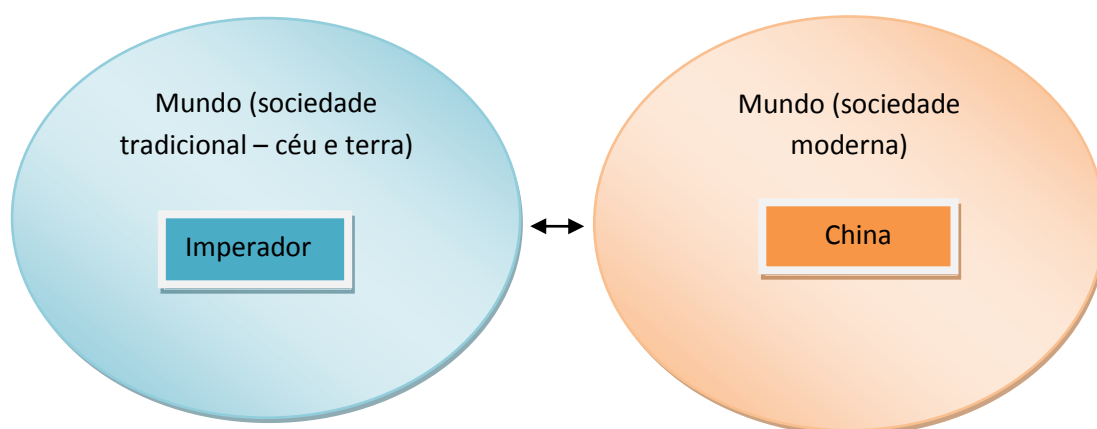
A empresa de base familiar é o modelo predominante das empresas chinesas, quer públicas, quer privadas. Segundo Ming Jer- Chen (2001), quando queremos tentar entender o processo de tomada de decisão no seio de uma empresa chinesa, teremos de olhar mais para a árvore genealógica da sua família do que para o organigrama da mesma.

Com efeito, a governação empresarial ainda está a desenvolver-se na China e muito graças ao envio dos estudantes chineses para o estrangeiro com o intuito de aprenderem técnicas e modelos de gestão ocidentais em universidades europeias ou norte-americanas. De acordo com a definição dada pela OCDE (1999): “A governação empresarial é o sistema através do qual as organizações empresariais são dirigidas e controladas. A estrutura da governação empresarial especifica a distribuição dos direitos e das responsabilidades ao longo dos diferentes participantes na empresa - o conselho de administração, os gestores, os acionistas e outros intervenientes - e dita as regras e os procedimentos para a tomada de decisões nas questões empresariais. Ao fazê-lo, fornece também a estrutura através da qual a empresa estabelece os seus objetivos e as formas de atingi-los e monitorizar o seu desempenho”.

Na China, o modelo familiar em que o pai é normalmente o líder da empresa, aquele que toma as decisões, é atualmente adaptado ao conceito de família alargada, ou seja, referimo-nos não

apenas à família de sangue, mas sim ao Partido Comunista, sendo que a lealdade à família é transposta para outro nível, traduzindo-se na fidelidade ao Partido. Muitos quadros das empresas chinesas são membros do Partido Comunista Chinês.

Segundo Faure e Fang (2008), o mercado chinês difere da maioria dos outros mercados por causa do papel do Partido Comunista Chinês nos processos negociais e na vida das empresas.



**Figura 17 – Visão que os chineses têm do mundo na China imperial e na China atual (elaboração própria)**

Além do patriarca, a empresa é geralmente constituída por outros membros da família que ocupam cargos estratégicos na empresa. De acordo com Faure e Fang (2008), o poderio económico crescente das gerações mais novas, começa a desafiar a autoridade patriarcal. Os negócios chineses tendem a diversificar-se: os vários filhos podem dividir entre si participações cruzadas em diversas empresas da família, o que também diminui o risco.

A grande influência do patriarca ou matriarca - normalmente a pessoa que iniciou o negócio - traduz-se numa forte hierarquização, o que leva os gestores chineses a não se sentirem à vontade em espaços de discussão mais abertos.

Quanto ao processo de tomada de decisão, este tende a ser informal, muito frequentemente decidido à mesa, à volta de um almoço ou jantar. A comida assume na cultura chinesa uma importância muito grande, visto que é à volta da mesa que se juntam os vários membros da família para um momento de convívio. As decisões não são tomadas apenas do ponto de vista da lógica comercial, mas tendo em consideração em primeiro lugar interesses e razões familiares.

O orgulho da família é tão importante como o lucro, levantando-se a questão se estes dois fatores são ou não conciliáveis. No entanto, não haverá neste trabalho espaço para abordar essa temática, podendo constituir o alvo de pesquisa e análise em trabalhos futuros.

#### **6.4 Apresentação da Entrevista**

A entrevista foi elaborada num estilo narrativo e o seu guião (Anexo III) inclui três blocos de questões. O primeiro bloco foca questões relacionadas com aspetos ligados à cultura chinesa e suas filosofias, o segundo bloco foca questões relacionadas com a atratividade de Portugal para os empresários chineses e, por fim, o terceiro bloco foca questões ligadas ao “*Soft Power*” chinês e suas implicações.

Um dos objetivos fundamentais das entrevistas foi tentar perceber a perceção dos entrevistados quanto ao papel do “*Soft Power*” utilizado pela China nas suas relações económicas e diplomáticas com o mundo, tendo-lhes sido perguntado o que achavam da estratégia de “*Soft Power*” e sua influência nos negócios.

A entrevista também pretendeu ajudar a perceber a opinião de empresários e sinólogos quanto ao futuro da economia socialista de mercado com características chinesas. Visto que o objetivo deste trabalho é captar as linhas de pensamento de sinólogos e empresários e manter a sua essência, a sequência das respostas e afirmações dadas pelos entrevistados foi mantida, mesmo quando as respostas não eram consonantes com as perguntas.

As entrevistas foram todas elas semiestruturadas e a análise dos dados obtidos será feita com base numa avaliação de conteúdo qualitativa das respostas dadas pelos inquiridos. Após o resumo das entrevistas, será apresentada a análise de conteúdo.

#### **6.5 Resultados e análise das entrevistas**

As cinco entrevistas realizadas foram essencialmente com o intuito de obter informação nova e individualizada como forma de complementar a informação obtida através da análise teórica. As pessoas entrevistadas foram três empresários, um deles chinês, outro macaense e um português, todos com negócios na China, e dois sinólogos, são eles:

- O Sr. Y Ping Chow, presidente da Liga dos Chineses em Portugal e dono da cadeia de restaurantes “Chow’s”;

- O Professor João José Sanchez Cruz Canuto, docente da disciplina de Língua e Cultura Chinesa da Universidade Católica do Porto e do curso livre de iniciação de Língua Chinesa na Associação Portuguesa de Shaolin, membro –fundador do Instituto Português de Sinologia;

- O Dr. Alberto Carvalho Neto, empresário português ligado às empresas Branco Carvalho Neto e Casa Agrícola de Valbom, com experiência de negociação com o mercado chinês, e organizador da participação de Portugal na Feira Internacional de Macau;

- O Dr. Noel Cardoso, advogado e empresário da *SMC Global Network (China - Portuguese Speaking Countries Trade and Investments)*, que pela sua vivência pessoal, académica e profissional conhece as culturas empresariais portuguesa, macaense e chinesa;

- A Dra. Patrícia Conceição, assistente na empresa *China Three Gorges*, mestre em Estudos Internacionais pela *Tsinghua University* e coinvestigadora de projetos ligados à área da diplomacia chinesa.

Parte das entrevistas foram realizadas pessoalmente, num ambiente informal, tentando seguir o guião embora sem ficar demasiado restrita a ele, servindo apenas de orientação e fio condutor. Devido a impedimentos de conciliação de agendas e deslocações, algumas foram realizadas com recurso às novas tecnologias de comunicação, nomeadamente via *Skype*.

As entrevistas não serão transcritas, tendo-se optado por elaborar um resumo de cada uma delas de acordo com o modo como decorreu, permitindo assim preservar a sequência lógica das mensagens transmitidas pelos vários entrevistados e o encadeamento das ideias.

A exposição do conteúdo das entrevistas será feita por ordem cronológica da realização das mesmas.

### **6.5.1 Entrevista com o Sr. Y Ping Chow – resumo**

No sábado, dia 10 de março de 2012, teve lugar a entrevista ao Sr. Y Ping Chow, presidente da Liga dos Chineses em Portugal, pelas 19 horas em Vila Nova de Gaia.

A entrevista foi realizada num dos restaurantes da cadeia “Chow’s” da qual é dono, no interior do Centro Comercial Arrábida Shopping.

A entrevista decorreu em ambiente informal enquanto jantávamos. Em consonância com a etiqueta chinesa, o Sr. Y Ping Chow amavelmente ofereceu o jantar e foi respondendo às questões que lhe iam sendo colocadas. O guião da entrevista não foi seguido criteriosamente, uma vez que a ordem cronológica e as próprias perguntas iam sendo adaptadas ao decorrer da conversa.

O Sr. Y Ping Chow começou por mostrar interesse acerca do mestrado, perguntando quais são as disciplinas que o integram e quais poderiam ser as perspetivas futuras de emprego ligadas ao mestrado. Após ter dado alguns pormenores acerca do Mestrado em Estudos Chineses, iniciámos a conversa em volta das atividades dos chineses em Portugal. Na opinião do Presidente da Liga, começa a haver no nosso país um agrupamento de empresários chineses que se juntam em sociedades para abrir lojas e armazéns maiores. Hoje há lojas com 4000 m2, como se pode ver na Varziela, em Vila do Conde.

爱国主义教育宣传画之四

小平开地  
品种国际

实现富民强国的理想  
政治人和  
是的世界  
直到中国辉煌  
中国人必将托起  
二十一世纪的太阳

我们正在创造

纪念中国人民抗日战争和世界反法西斯战争胜利五十周年

中国出版集团 人民教育出版社 地址：北京市东城区东黄城根北街16号 邮编：100021 电话：(010) 63422300 传真：(010) 63422301 网址：http://www.pup.com.cn

47

Ainda há um novo padrão de desenvolvimento que irá ser a aposta nos próximos anos que são as parcerias e *joint-ventures* entre empresas chinesas e portuguesas, neste caso, essencialmente para transferência de tecnologia. O Sr. Y Ping Chow referiu que existem protocolos criados para colaborações neste âmbito entre as Universidades de Aveiro e do Porto e governos locais e empresas de várias províncias da China.

Na opinião dele, os chineses até agora só se dedicavam à indústria leve, como era o caso tão conhecido dos têxteis, mas agora a República Popular da China está a apostar em segmentos que envolvem o uso de tecnologia mais sofisticada como sendo o caso da indústria automóvel, indústria farmacêutica e a aeroespacial, como se pode observar na Figura 18, na qual o elemento central é um foguetão.

Agregada a esta tendência, o nosso interlocutor lembrou que se assiste à vinda de grandes empresas. Ou seja, se inicialmente os negócios eram apenas os negócios familiares dos imigrantes, hoje já não é só o negócio familiar: a compra da EDP e da REN são exemplos disso. A empresa chinesa *China Three Gorges* terá quatro representantes no conselho geral e de supervisão da EDP. Na perspetiva de Y Ping Chow, a compra da EDP pela *China Three Gorges* é uma maneira de os dois países ficarem a ganhar. Salientou que os chineses só fazem negócio se as duas partes envolvidas saírem beneficiadas, entrando no campo dos valores éticos e de preservação da face, assunto que também foi abordado na entrevista.

Foi colocada a questão da importância dos ditados populares, ao que foi respondido : “ Os ditados populares são a experiência da vida.” E exemplificou com um ditado que considera muito acertado e que traduziu da seguinte forma: “Um pequeno prejuízo hoje, pode ser um bom ganho para o futuro”, explicando que o chinês sabe que não pode ganhar sempre. Se um empresário chinês sabe que, em determinada situação negocial, o seu parceiro saiu a perder, vai tentar compensá-lo mais tarde, de modo a manter a boa relação e a preservar a face do outro. Quando confrontado com a pergunta : “ O que é o *guanxi*?”, Y Ping Chow é perentório : “Na China, é a primeira coisa a ter. O *guanxi* não é mais que o relacionamento entre as pessoas. Quem tem *guanxi* na China, resolve quase tudo. Os chineses que vêm para Portugal têm facilidade em abrir as lojas precisamente porque têm *guanxi*. Têm empresários lá na China que confiam neles e lhes fazem chegar cá os produtos, com facilidades de pagamento. Ou seja, têm um grande apoio logístico por trás.”. No que diz respeito ao pagamento, explicou que só paga os produtos ao fornecedor chinês depois de os ter vendido ou depois de ter ganho dinheiro suficiente para ficar com stock, o que permite ao imigrante gerar algum *cash-flow*. No entanto, este sistema só é possível porque existe confiança e, por sua vez, o imigrante cumpre e paga o devido quando chega o momento de pagar.

Também é graças a este apoio logístico que os chineses conseguem colocar os produtos à venda por preços mais baratos. A ideia generalizada dos portugueses é que “os chineses têm produtos



baratos, de fraca qualidade e não passam fatura”. Mas, na opinião de Y Ping Chow, as lojas chinesas em Portugal e por toda a Europa vão ter de “subir um degrau”. Para tal, vão ter de colocar à disposição dos clientes produtos mais sofisticados e consequentemente mais caros. A melhoria do desempenho económico chinês levará a uma melhoria das condições de trabalho, ou seja, o produto chinês vai tornar-se mais caro e os europeus vão sofrer um pouco com essa subida. Na perspetiva do Sr. Chow, o próprio gosto dos chineses está a tornar-se mais refinado, isto é, têm mais poder de compra e quando isso acontece, por norma, gostam de comprar marcas sonantes. Deu como exemplo as roupas, o chinês com poder de compra gosta de usar roupa de marca. Com efeito, para não ficar demasiado dependente das exportações, o governo chinês tem fomentado o consumo doméstico e hoje os chineses já gastam mais do que vinha sendo hábito.

Apesar de reconhecer a importância do *guanxi* e do *mianzi*, no que toca ao Confucionismo e Taoísmo, Y Ping Chow não considera essencial que os portugueses tenham conhecimentos destas filosofias para poderem negociar com chineses. Na perspetiva dele, quem é negociante tem de ter ética empresarial e isso começa a despertar na Europa, mesmo sem conhecimentos de ética confucionista. “Para ser-se bom comerciante, não se trata só de vender: é também fazer com que queiram fazer negócio connosco, porque têm confiança em nós. A confiança é fundamental porque na China fazem-se negócios por simpatia e confiança, a parte humana é muito importante. É muito difícil fazer o primeiro negócio com os chineses, mas depois é uma relação contínua que é para manter”.

Quando confrontado com uma possível definição de Confucionismo, responde simplesmente: “não é mais do que uma filosofia que mostra como se deve olhar o mundo, a vida e as pessoas.”

No que diz respeito aos 36 estratégias e à sua atualidade, Y Ping Chow considera que têm muita aplicabilidade na vida diária. Não servem para tudo, mas quase...são muito úteis nos negócios, na política e no quotidiano das pessoas. São usados não apenas por chineses, mas também por europeus, pois os 36 estratégias já se encontram traduzidos em diversas línguas.

A língua é precisamente apontada como a barreira principal na hora de implantar negócios em Portugal. Na opinião de Y Ping Chow, apesar de ser a principal barreira, não é impeditiva de nada. Num tom de brincadeira, diz que a linguagem universal funciona bem nos negócios e que o fundamental é haver sempre duas partes: uma interessada em vender e a outra em comprar. O resto vem por acréscimo. Além disso, o chinês aprende rápido. O povo chinês é um povo que se adapta facilmente a qualquer situação e normalmente integra-se bem nas comunidades em que vive. Apesar de definirem os chineses como um povo reservado, na ótica de Y Ping Chow, isso não corresponde à realidade, simplesmente falam pouco com pessoas com quem não mantêm relações comerciais, isto é fornecedores e compradores, pois não sentem necessidade disso, afirma com naturalidade. Esta ideia reflete bem o quanto a comunidade chinesa vive em função do negócio e não distingue a vida familiar e social da vida profissional, pois o seu círculo de relações

está intimamente ligado ao círculo de contactos ligados ao negócio – “*Family is business, business is family*”.

O dono da cadeia de restaurantes “*Chow’s*” define o povo chinês como um povo aventureiro, que experimenta para ver os resultados. Não fica à espera, efetua as mudanças pela via da experimentação, como aconteceu com a sua abertura económica que começou pelas Zonas Económicas Especiais (Figura 19) para observar os efeitos e, mais tarde, após verificarem os benefícios trazidos, se estendeu ao resto do território. “Deixai alguns enriquecer primeiro, para que possam ajudar os outros a enriquecer depois” disse o famoso líder chinês *Deng Xiao Ping*.



**Figura 19 – Zonas Económicas Especiais – A Grande porta de abertura da China (1987)**

É da opinião que os portugueses, neste momento, estão muito receosos e têm medo de apostar em mudanças. Deu, como exemplo, o caso de Macau. Portugal tem tido um papel passivo que tem sido ocupado por Macau cujo governo tem feito um trabalho notável na promoção das relações entre a República Popular da China e os países lusófonos. Portugal deveria ter um papel muito mais interventivo, pois hoje o nosso país pode ser útil na entrada em mercados africanos de língua oficial portuguesa, mas já não é imprescindível, no ponto de vista de Y Ping Chow.

Com efeito, a China estabeleceu através do Fórum para a Cooperação Económica e Comercial entre a China e os Países de Língua Portuguesa, a Região Administrativa Especial de Macau

como a sua plataforma para o reforço da cooperação económica e comercial com os países de língua portuguesa.



**Figura 20 – O Governo Chinês faz o resumo do exercício da soberania de Macau em 1999 (1999)**

Ressalta que a China, apesar de ser um país de aventureiros em termos económicos e comerciais, continua a ser muito neutro em termos diplomáticos. O governo chinês não interfere diretamente nos assuntos internos das outras nações. Quando interrogado acerca do porquê desta atitude, Y Ping Chow responde que a China sabe muito bem aquilo que passou nos séculos XVII, XVIII e XIX por causa dos invasores estrangeiros. O país recorda bem essas amarguras e não quer fazer com que outros países passem pelo mesmo: aliás, uma das frases de Confúcio mais importante para os chineses é “Não faças aos outros o que não queres que façam a ti”. Refere ainda que a China acredita que cada nação tem aquilo de que necessita para se autorregular (direito à autorregulação dos povos). Assim, a China pode ajudar e aconselhar, recorrendo ao seu “*Soft Power*” (que pode ser um instrumento igualmente muito poderoso), mas nunca interfere diretamente nas políticas dos outros países.

Na sequência desta temática, foi perguntado ao empresário o que achava da coexistência do sistema comunista com a abertura económica, ao qual respondeu brincando: “A China está mais capitalista que os capitalistas. Mas a China, politicamente, não pode dar muita liberdade nem

deixar de ter um regime forte, porque, com centenas de milhões de pessoas, ficaria uma anarquia se cada uma fizesse o que lhe apetecesse. Os chineses convivem bem com isso e, se o povo está feliz, é o que realmente interessa.”

Y Ping Chow abordou igualmente o modo dos chineses encararem a vida. Para a comunidade chinesa, trabalhar é um prazer e gostam de, na medida do possível, estar à frente de um negócio, isto é, preferem “ser a cabeça da cobra, a ser o rabo do boi”. Têm prazer no sucesso, mas não procuram lucros desmedidos ao contrário de muitos empresários portugueses. Usou como exemplo uma lata de coca-cola que se encontrava sob a mesa de jantar: “Esta lata de coca-cola, por exemplo, se o português a compra por 1 eur, não vai querer vendê-la por menos de 1, 50 eur. O chinês se a comprar pelo mesmo preço, não se importa de vendê-la por 1,05 eur. Já ganhou dinheiro.” Mas também acrescentou que tal só é possível porque o mercado chinês é gigantesco e possibilita isso. Em Portugal, tem de se lutar mais para obter resultados.

Conclui dizendo que o nosso país continua a ser um país onde se pode investir, mas é necessário procurar com mais atenção as oportunidades que valem a pena. Portugal é um país onde os chineses se sentem bem, mas tem de se autopromover melhor e criar nos chineses desejo de adquirir as suas marcas. Vai continuar a promover parcerias entre instituições de ensino superior, câmaras municipais e empresas portuguesas e organizações chinesas, porque, apesar de ser difícil o primeiro negócio com os chineses, quando se cria relação são um povo cumpridor.



**Figura 21: No restaurante Chow's, no final da entrevista com o Sr. Y Ping Chow**

### **6.5.2 Entrevista com o Professor João José Canuto – resumo**

No sábado, dia 12 de maio de 2012, teve lugar a entrevista ao Professor João José Canuto, pelas 13h30 em São João da Madeira. A entrevista decorreu num restaurante da cidade, em ambiente informal enquanto almoçávamos.

O professor João Canuto é licenciado em Língua e Cultura Chinesa pela Universidade de Língua e Cultura da China em Pequim e pós-graduado em estudos e línguas do Sudoeste Asiático na Faculdade de Letras do Porto CEPESA (Centro de Estudos Pós- Graduados do Sudoeste Asiático). Tem vários artigos científicos e obras publicadas acerca da temática da cultura chinesa, como por exemplo, o artigo: “China: a mais antiga civilização sobrevivente” na revista Macau, edição de junho 2000, III série, nºI .

O guião da entrevista não foi seguido criteriosamente, uma vez que a ordem cronológica e as próprias perguntas iam sendo adaptadas ao decorrer da conversação.

O Professor João Canuto começou por manifestar interesse no Mestrado em Estudos Chineses, querendo saber mais acerca dele. Após esclarecer algumas dúvidas quanto ao âmbito do presente trabalho, foram sendo colocadas as perguntas preparadas para esta entrevista.

Primeiro, foi abordada a importância do Confucionismo, perguntando-se qual a opinião do professor acerca dela. O professor João Canuto evidenciou a forma como a China se reinventa constantemente através do tempo, realçou o facto de, em 5000 anos de história, a China ter vivido vários ciclos, divididos ao longo das suas diversas dinastias. Alguns períodos apresentam-se como réplicas de outros, embora com contornos diferentes, redesenhados; isto evidencia a noção de tempo dos chineses já falada anteriormente. Assim, com base nesta evidência, o Confucionismo também ele se foi reinventando. Foi sendo alvo de adaptações ao longo dos séculos, tanto que se fala hoje no “Novo Confucionismo”.

O entrevistado fez uma breve resenha histórica das dinastias chinesas e destacou alguns factos para contextualizar melhor o foco da conversa, como por exemplo:

- As viagens marítimas dos chineses (interrompidas cedo demais na opinião do entrevistado);
- A relacionada Rota da Seda;
- O período do comércio tributário e da vassalagem universal;
- A atual posição da República Popular da China face à crise das dívidas soberanas europeia e norte-americana

Assim, o professor lembrou que a China desde cedo na sua longa história fez questão de não usar da força e sempre aplicou o “*Soft Power*” do qual se fala nos dias de hoje. Durante o período da dinastia Ming, que foi desde 1368 a 1644, a China viveu um período de grandes viagens marítimas, com as expedições de *Zhang He*, que lhe permitiu descobrir o mundo (partes da Ásia e a Índia). Durante essas viagens, havia trocas comerciais, nas quais a China tentava escoar os seus produtos – a seda, o chá e as porcelanas essencialmente - e comprava âmbar, pedras preciosas e especiarias, sobretudo pimenta. As trocas comerciais eram favoráveis, mas o regime imperial referia-se a elas como sendo uma troca de presentes entre ambas as partes. Esses países eram tidos como países vassallos da China, a quem tinham de prestar tributos e daí nasceram a vassalagem universal e o comércio tributário. Foi uma época de grande esplendor e poderio da China que preferiu comprar a vassalagem política, em vez de se impor pela força da conquista. Segundo Jonathan D. Spence, historiador inglês, autor do livro “*The Search for Modern China*” (1999), a China nesta altura via-se a si própria como o centro cultural e político do mundo. Visto que a história da China é cíclica (no movimento de retorno do *Dao*, a vida nasce todos os dias), o gigante do Império do Meio está hoje apostado em marcar a sua presença no mundo e voltar ao esplendor da dinastia Ming.

O professor João Canuto abordou também o facto da República Popular da China ainda sofrer do “complexo da China humilhada”, ou seja, o país ainda tem marcas das derrotas sofridas aquando da Guerra do Ópio com a Inglaterra e dos tratados injustos a que foi submetido na sequência disso. A série de derrotas frente aos ingleses acabou por levar ao fim de uma sociedade imperial que já durava há séculos. Existe hoje, na China, segundo o entrevistado, uma “dinastia comunista”. Por exemplo, nos cartazes de propaganda chinesa, à semelhança da Figura 22, o Partido Comunista Chinês está frequentemente a ser alvo de louvor. Durante a Revolução Cultural, toda a espiritualidade chinesa foi suprimida e substituída pela ideologia comunista.



Figura 22 – Longa vida ao grande Partido Comunista Chinês (1981)

A Guerra do Ópio surgiu em parte devido ao facto de os ingleses quererem fazer negócio com os chineses e estes não mostrarem abertura para tal. No entanto, os ingleses cedo descobriram que o povo chinês se interessava por um produto em particular: o ópio. Este era produzido nalgumas regiões da Índia que já se encontravam sob o domínio da coroa inglesa. Chegava à China por vias mercantes ilícitas e nas primeiras décadas do século XIX, o tráfico de ópio absorvia quantidades enormes de prata chinesa, prejudicando a economia do Império Celestial.

A economia estava cada vez mais debilitada e após medidas do governo chinês para tentar travar as trocas comerciais de ópio, a Inglaterra envia tropas e começam as Guerras do Ópio, das quais a China sai derrotada.

Sofrerá uma série de tratados, como por exemplo, o Tratado de Nanquim. Este determinava várias imposições como a abertura das cidades chinesas de Cantão, Fuzhou, Xiamen, Ningbo e Xangai para o comércio e residência dos ingleses, a concessão da ilha de Hong Kong à rainha de Inglaterra e seus sucessores, o pagamento de uma indemnização aos ingleses no valor de 21 milhões de dólares. Seguiu-se mais tarde o Tratado de Tianjin que obrigou à abertura de mais dez portos chineses e a outras medidas severas.

Em 1843, a Inglaterra havia negociado o estatuto de “nação mais favorecida”, que estipulava que qualquer concessão feita a um país estrangeiro seria estendida aos súbditos da rainha Vitória. Apesar disso, os Estados Unidos e outros povos europeus negociaram os seus próprios tratados aproveitando a fragilidade da China naquele momento. Apesar de não o ser, o país estava tão debilitado que mais parecia uma colónia de Inglaterra.

Por toda a sua vivência histórica, a China é hoje um país com ânsia de se voltar a afirmar, de mostrar que o seu contributo para o mundo foi e vai continuar a ser valioso, mas sempre com respeito pelos outros povos, fazendo uso do seu “*Soft Power*”.

O professor João Canuto remata que as negociações com a República Popular da China vão depender de dois fatores:

- um interno à própria República Popular da China – o comportamento do seu regime político;
- um externo à República Popular da China – a estabilidade dos países da zona Euro;

Na opinião do professor, é muito importante para o futuro das várias nações que a Europa consiga manter-se coesa e a China tem dado o seu contributo, ideia que vai de encontro à afirmação de Bernardo Futscher Pereira, no seu já citado trabalho intitulado “Relações entre Portugal e a República Popular da China”(2006), de que as relações bilaterais entre a China e a União Europeia são “classificadas de parceria estratégica”. Também no discurso da conselheira de Estado Liu Yangdong, na Conferência do Instituto Confúcio em 2011, se destaca a ideia de que o desenvolvimento da China e a estabilidade mundial estão dependentes um do outro.

No caso de Portugal, a República Popular da China e até mesmo Macau já comprou parte da nossa dívida pública, o que demonstra confiança na economia portuguesa apesar das dificuldades que atravessa.

Esta entrevista deu um grande contributo para a contextualização das posições chinesas em relação a vários assuntos à luz dos períodos da História da China.

### **6.5.3 Entrevista com o Dr. Alberto Carvalho Neto – resumo**

Na sexta-feira, dia 14 de setembro de 2012, realizou-se a entrevista ao Dr. Alberto Carvalho Neto. A mesma foi feita primeiramente por recurso à plataforma de comunicação Skype, e, mais tarde, por dificuldades devido a deficiências na ligação, foi continuada telefonicamente.

O Dr. Alberto Carvalho Neto é proprietário e gestor de negócios da empresa Branco Carvalho Neto e Casa Agrícola de Valbom, empresas de produção de azeite e outros produtos agrícolas, ambas situadas na região de Mirandela.

Tem negócios com a China, para onde começou a vender o azeite e outros produtos agrícolas produzidos pela Branco Carvalho Neto, a partir de 2009, através de plataformas logísticas e comerciais sediadas em Macau e Hong Kong. Um dos objetivos da empresa é precisamente consolidar a sua posição nos mercados do Sudeste Asiático. Este empresário tornou-se nos últimos anos um embaixador dos produtos agroalimentares portugueses na China, sobretudo no sul do país e em Macau. Organizou a vinda de uma comitiva de empresários chineses a Portugal em fevereiro deste ano para lhes dar a conhecer os processos de fabrico dos nossos produtos, tais como o vinho, o azeite, os enchidos, entre outros.

É também o atual organizador da participação de Portugal na MIF – Macao International Fair. “A Feira Internacional de Macau (MIF) é uma exposição de carácter económico e comercial que se realiza anualmente em Macau com o intuito de reforçar a cooperação internacional e promover trocas comerciais.” (<http://www.mif.com.mo/mif2012/index.php>) – site oficial do evento





**Figura 23: Um país, dois sistemas. O povo de Macau administrando seu território, um alto grau de autonomia (1999)**

Trata-se do maior certame anual de Macau dedicado às atividades de carácter económico e comercial e é a primeira exposição a ter a acreditação da “UFI – *The Global Association of the Exhibition Industry*”. Tem tido um papel preponderante no desenvolvimento do comércio multilateral, nomeadamente, na criação de parcerias e negócios entre Portugal e Macau, promovendo a diversificação das economias de todo o mundo.

A entrevista começou por abordar o assunto do “*Soft Power*” chinês. Na opinião do Dr. Alberto Carvalho Neto, Portugal é visto pela China como um país “neutro” e portanto, um país bom para se investir, além do facto de termos boas ligações ferroviárias e portos com potencial: o Porto de Sines e o Porto de Leixões. O entrevistado refere ainda que temos boas ligações históricas com os chineses, devido à questão de Macau e ao facto de nunca termos tido formas de ocupação coloniais e invasivas. Somos por isso tidos como um país que serve de ponte, quer para os Países Africanos de Língua Portuguesa, quer para a União Europeia, sendo nas palavras do entrevistado “simultaneamente uma porta de entrada política e económica”. A China não depende exclusivamente de Portugal para entrar em mercados como Angola, Moçambique ou Brasil, mas o nosso país continua a ser uma boa forma de aproximação, na perspetiva do empresário de Mirandela.

O Dr. Alberto Carvalho Neto frisou o facto da República Popular da China estar a investir a médio e longo prazo na Europa. Referiu que hoje coexistem em Portugal, como no resto da Europa, dois

tipos de investimento chinês: o investimento das classes média e baixa que se traduz nas típicas lojas chinesas e agora grandes armazéns, e os grupos mais fortes que apostam em áreas estratégicas, como sendo as aplicações financeiras, o mercado imobiliário, entre outras, ou seja, fazem investimentos em grande escala, apoiados pelos governos provinciais e patrocinados pelo Estado chinês. Quanto ao governo português, também desenvolveu alguns esforços no sentido de captar investimento chinês, na medida em que atribui vistos de residência a empreendedores que invistam a partir de 500.000,00 € e/ou criem um mínimo de 30 postos de trabalho no nosso país.

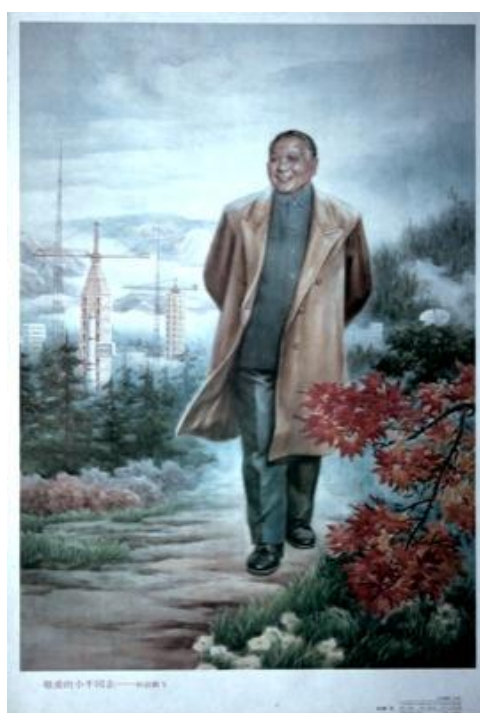
O assunto abordado de seguida foi a negociação chinesa propriamente dita. Foi perguntado ao empresário o que pensava acerca das diferenças culturais numa negociação com um parceiro chinês, pergunta à qual respondeu que as diferenças culturais podiam ser geradoras de várias situações e desfechos diferentes. Deu-nos um exemplo mais concreto: podemos não saber nada acerca da cultura chinesa e do seu modo de negociar e estar perante um parceiro chinês local, que atua num mercado de menor dimensão, e cujas expectativas em relação ao nosso conhecimento da China não serão muito elevadas. Certamente, a probabilidade de ele ficar ofendido com alguma atitude menos própria do nosso lado será muito menor, pois a tolerância dele para com a nossa “ignorância” cultural será maior.

Por outro lado, se estiver nas mesmas condições, a negociar com um parceiro chinês de maior envergadura, habituado a lidar com o mercado internacional, irá esperar da nossa parte uma maior preparação prévia e conhecimento do outro e a tendência para não aceitar determinados comportamentos será maior. Esse tipo de parceiro, cada vez mais presente nos mercados europeus, tem uma maior preparação para a entrada na negociação e tende a adotar estilos cada vez mais ocidentais, embora mantendo-se fiel às suas raízes.

O Dr. Alberto Carvalho Neto falou na forma de abordagem e gestão da relação negocial diferente dos ocidentais e dos chineses exemplificando com a questão do preço. Os ocidentais tendem a começar uma relação comercial na base da desconfiança, ou seja, tentam correr o menor risco possível, salvaguardando-se o mais que podem por uso dos contratos escritos e oferecendo um preço mais alto e condições de pagamento mais apertadas (pronto pagamento, recurso a cartas de crédito ou garantias bancárias, entre outras modalidades). À medida que a relação evolui e se tornam bons parceiros, a confiança aumenta e, tendencialmente, os prazos de pagamento são dilatados e os preços revistos em baixa.

Por sua vez, os chineses só começam uma relação negocial se tiverem confiança suficiente no parceiro, não vendo o contrato como um instrumento fundamental do entendimento entre as partes. Tendem a aumentar os preços à medida que a relação comercial se torna mais séria e duradoura, alegando custos com melhoramentos do produto, campanhas de marketing para promoção do mesmo, entre outros aspetos. Poderá ser entendido como um contrasenso, mas os chineses têm esta capacidade de gerar uma nova realidade e fazer com que seja bem aceite.

Por último, o assunto abordado foi a atualidade do Confucionismo aplicado aos negócios. Na opinião do Dr. Alberto Carvalho Neto, embora o Confucionismo e outras ideologias continuem a nortear a parte espiritual dos chineses, estes conseguem cada vez mais ter uma visão do negócio mais racional. Nas palavras do interlocutor, os chineses, principalmente as gerações de empresários mais novos, conseguem “separar as águas”. Além disso, a sociedade chinesa está num processo de transformação do seu sistema de valores, decorrente da transformação da sua envolvente externa a nível sócio-económico. A República Popular da China está apostada numa nova estratégia de aumento da qualidade do seu produto, associado frequentemente a imitações de má qualidade, e está a investir em segmentos de mercado mais exigentes, que requerem um *know-how* mais avançado, ligados às novas tecnologias e à pesquisa científica.



**Figura 24: O nosso estimado camarada Deng Xiao Ping trouxe-nos a tecnologia avançada (1994)**

A sua população está a tornar-se cada vez mais qualificada, o que pode levar a que, daqui a cerca de uma década, o salário mínimo na China seja mais do dobro do que é atualmente. O país terá custos de produção maiores e terá também mais encargos sociais, logo, para manter o crescimento da sua economia terá de ganhar a aposta que está a fazer na qualidade: qualidade do produto, qualidade ambiental e qualidade de vida das pessoas, sob pena de ver o investimento estrangeiro deslocar-se para países vizinhos onde o custo da mão de obra permanece muito baixo.

Esta entrevista revelou-se muito proveitosa para esta dissertação, uma vez que revelou a perspetiva de um empresário português com negócios na China, empenhado na divulgação da marca Portugal junto do mercado chinês.

#### **6.5.4 Entrevista com o Dr. Noel Cardoso – resumo**

No dia 22 de setembro de 2012, pelas 18h30, realizou-se a entrevista com o Dr. Noel Rosário Cardoso, através da ferramenta de comunicação Skype.

A entrevista foi conduzida de forma informal e teve a duração de cerca de 1h30. O entrevistado manifestou a sua opinião acerca das questões que lhe iam sendo colocadas, tentando dar sempre exemplos concretos para corroborar as suas ideias, exemplos esses que serão aqui expostos.

O Dr. Noel Rosário Cardoso é macaense, tem origens portuguesas e chinesas e conhece bem as três culturas. Fruto da sua experiência académica e profissional, já viveu em Macau, no Reino Unido, na China e em Portugal. É advogado e exerce atualmente a sua prática profissional em Lisboa. Para além disso, é empresário da *SMC Global Network (China - Portuguese Speaking Countries Trade and Investments)*, uma empresa global dedicada ao apoio e consultoria a outras empresas com negócios entre o Ocidente e o Oriente. A sua principal missão é ajudar a remover barreiras linguísticas e culturais nos negócios e estabelecer um elo de ligação entre investidores, parceiros locais, autoridades, advogados e outros intervenientes na negociação.

A primeira questão abordada na entrevista foi acerca da atualidade das correntes filosóficas chinesas e da sua influência no mundo empresarial. Na opinião do advogado e empresário macaense, a cultura não se pode dissociar dos restantes elementos que compõem a vida das pessoas, das empresas e da sociedade em geral. Os chineses não são alheios à sua cultura e transportam-na para os negócios, embora se assista cada vez mais a um fenómeno de “aculturação”.

Sobretudo nos grandes centros urbanos habituados a receber empresariado estrangeiro, como será o caso de Hangzhou, Nanjing ou Xiamen, a cultura chinesa na forma de negociar será muito mais diluída com aspetos negociais do mundo ocidental. Segundo Noel Cardoso, “os chineses não são estanques. Adaptam-se à forma de negociar e postura dos ocidentais”.

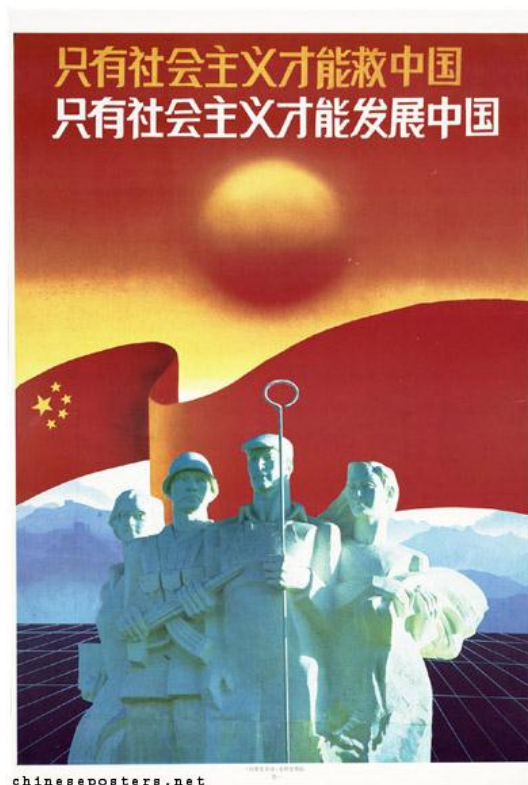
Um dos aspetos da cultura frisado pelo entrevistado como potencialmente mais influenciador que as filosofias confucionista, taoista e budista é a língua. Com efeito, na perspetiva do Dr. Noel Cardoso, a língua pode ser uma barreira negocial, essencialmente por ser a primeira barreira encontrada. Saber falar mandarim “não é um fim em si mesmo, mas é um meio” para conseguir levar uma negociação a bom termo. Vê a língua como um elemento chave da comunicação e um

meio fundamental para conhecer a outra parte. Considera muito importante conseguir perceber, através da comunicação verbal, a posição do parceiro negocial e exemplifica com os habituais convites dos empresários chineses para almoçar ou jantar ou com os convites para o karaoke com o objetivo de criar ou fortalecer o *guanxi*. Se não tivermos capacidade de perceber e falar mandarim, poderemos ficar limitados na nossa interação com o outro nesses eventos, conduzindo a um relacionamento e conhecimento mais limitado entre as partes.

Referiu ainda que, nos grandes centros urbanos, os chineses conseguem perceber que os ocidentais não saibam falar a sua língua. No entanto, nas zonas mais remotas e rurais da China, estranham o facto de um estrangeiro não saber falar mandarim. Visto que em grande parte da China cohabitam os dialetos locais com o mandarim (língua oficial), não saber falar a língua oficial é sinónimo de não se ter ido para a escola e, portanto, sinal de pessoa não instruída. Para o povo chinês, que se considera a si próprio o povo do “Império do Meio”, existem apenas duas línguas : “a língua deles e a língua dos outros. Tudo o que não é chinês, é inglês.”

A segunda questão abordada esteve relacionada com o *Middle Income Trap*, na medida em que se falou na possível bolha imobiliária chinesa. Na opinião do entrevistado, essa bolha existe na zona do Delta do Rio das Pérolas, na região de Guandong. Tem conhecimento de vários empreendimentos, entre os quais, um centro comercial, que se encontram com uma taxa de ocupação quase nula. No entanto, considera que essa bolha tem um propósito do ponto de vista macro-económico, que é manter o crescimento do país, os níveis de emprego e a paz social. No livro “A China sacode o Mundo” (Kynge, 2006), é usada a metáfora que compara a China a um elefante a andar de bicicleta, ou seja, o país não pode parar ou abrandar sob pena de cair da bicicleta e fazer estremecer o chão em seu redor. Há vozes críticas em relação ao crescimento chinês, mas Noel Cardoso mostra-se confiante argumentando que a China já ultrapassou na sua história recente várias crises, nomeadamente a crise do petróleo em 1973, a crise asiática de 1997 e a atual crise financeira iniciada em 2008 e nunca parou de crescer. É o país que tem retirado mais pessoas da pobreza, onde a classe média mais tem crescido: o Governo Central tem feito uma gestão inteligente nos últimos 30 anos para manter a economia a crescer.

No que diz respeito ao regime político fechado, fruto da ação do Partido Comunista Chinês, o Dr. Noel Cardoso considera que esta conjugação do capitalismo económico com o comunismo político tem resultado para os chineses. Considera tratar-se de um “contrato social” entre o Governo Central (pela mão do Partido Comunista) e o povo chinês: o Governo compromete-se a criar as condições para manter o crescimento do país e aumentar a qualidade de vida, e, por sua vez, o povo compromete-se a obedecer às regras ditadas pelo Governo, sem desacatos sociais e mantendo-se fiel ao Partido. Até agora, salvo raras exceções, ambas as partes têm sabido manter o acordo.



**Figura 25: Só o socialismo pode salvar a China, só o socialismo pode desenvolvê-la (1988)**

O empresário da *SMC Global Network* acredita que daqui a 10 ou 15 anos o crescimento chinês ainda será uma realidade e fará com que um número maior de países olhem para a República Popular da China com mais atenção. O próprio país também está empenhado em mudar de paradigma de desenvolvimento ao apostar em produtos com maior valor acrescentado. A China quer mudar a imagem associada aos produtos chineses de má qualidade e subir na cadeia de valor. Com efeito, os ordenados chineses estão a subir e a população está a ganhar poder de compra. A vantagem competitiva da China, que era até agora a sua mão de obra barata, vai deixando de o ser devido ao facto de a média salarial estar a subir e haver países, como o Camboja ou o Vietname, capazes de a substituir. Assim, a República Popular da China está apostada em diferenciar o seu produto, está a investir em segmentos de mercado mais sofisticados, onde a pesquisa científica e tecnológica está cada vez mais presente e desenvolvida. O próprio modo de estar chinês relativamente aos seus produtos está a mudar paulatinamente, começam a surgir marcas chinesas que se impõem no mercado, contrariando a tendência de que só as marcas estrangeiras eram valorizadas e sinónimo de qualidade.



**Figura 26: Caminha com ambição em direção à ciência, tecnologia e modernização! (1979)**

O Dr. Noel Cardoso afirma que “a China está a fazer o seu caminho”, está a investir direta ou indiretamente em empresas estrangeiras e a tentar desenvolver com elas o seu conhecimento científico.

Por fim, o empresário macaense foi questionado acerca da opinião dos chineses em relação a Portugal. Segundo ele, o interesse dos chineses em Portugal é muito reduzido, pois o nosso país, enquanto marca, não é conhecido dos asiáticos. Os nossos produtos têm pouco “efeito país de origem”, e pior do que ter um “efeito país de origem” negativo, é não ter efeito nenhum, reforça o Dr. Noel. O “efeito país de origem” prende-se com a influência do país de origem na perceção dos consumidores acerca dos produtos, nas atitudes e hábitos de consumo.

No que diz respeito ao negócio da compra da EDP pela *China Three Gorges* não o encara como uma estratégia, mas sim como o aproveitar de uma oportunidade de negócio vantajosa em termos de valores de compra e também uma oportunidade de ganhar *know-how* numa empresa experiente do setor energético.

Para finalizar, o Dr. Noel Cardoso recomenda que os empresários portugueses invistam na sua formação e na hora de negociar com chineses:

- Tenham paciência e não esperem resultados imediatos;
- Invistam num plano a longo-prazo e criem uma relação de compromisso com o parceiro chinês;

- Tenham um representante local que aposta na promoção dos seus produtos e, se possível, tradutores / intérpretes

Esta entrevista mostrou a perspetiva de um jovem empresário que, devido à área de atuação da empresa a que está ligado, tem conhecimentos da importância dos *soft skills* necessários para uma boa negociação com o Império do Meio.

#### **6.5.5 Entrevista com a Dra. Patrícia Conceição – resumo**

No dia 24 de setembro de 2012, pelas 19h30, realizou-se a entrevista com a Dra. Patrícia Conceição, com recurso à ferramenta de comunicação Skype.

A Dra. Patrícia Conceição começou por explicar a sua ligação à China. É mestre em Relações Internacionais pela *Tsinghua University*, desenvolveu a sua dissertação de mestrado sob o tema “*China's Cultural Diplomacy in Brazil and Perceptions of Brazilian Media towards China*”. A sua área de interesse é a diplomacia política e cultural chinesa. Ocupa atualmente o cargo de Assistente Administrativa e do departamento de Comunicações da *China Three Gorges*, empresa acionista da nossa EDP. Diz ser uma pessoa muito crítica relativamente à cultura chinesa e à República Popular da China. A viver há cerca de um ano na China, considera haver muitas ideias pré-concebidas acerca da cultura chinesa que define como pouco tradicional.

Em primeiro lugar, foi questionada acerca da influência do confucionismo, taoísmo e budismo nas negociações chinesas. A resposta foi espontânea e concisa, na sua opinião estas filosofias, sobretudo a confucionista, têm pouco peso no modo de vida dos chineses: “Nós, ocidentais em geral, confundimos o estilo de vida chinês com o japonês ou o coreano, esses sim, são muito confucionistas.” O que ressalta do modo de pensar chinês é a sua enorme capacidade de lidar com dualismos e paradoxos, ou seja, a sua capacidade de, na teoria, abraçar determinadas filosofias, crenças e valores, mas, na prática, terem comportamentos opostos: “os chineses dizem uma coisa e fazem outra completamente diferente, mas para eles, isso é uma situação normal”. A mudança é algo a que se conseguem adaptar com grande facilidade e deu o exemplo das cidades nas quais estão sempre a destruir e reconstruir, elas mudam de aspeto inúmeras vezes e a população habitua-se a isso com muita rapidez.

Mais uma marca de dualismo é precisamente essa capacidade de aceitar a mudança aliada à fidelidade a determinados valores dos quais não abdicam: a importância da família e dos laços de *guanxi*.

Com efeito, quanto às estratégias usadas pelos chineses na negociação, a entrevistada referiu-se ao *guanxi* e ao “*soft power*”, como sendo os dois trunfos dos chineses. Primeiro, fez o seguinte



comentário: “o chinês nunca vai dizer tudo o que sabe”. Seguidamente, explicou que os chineses colocam acima de qualquer outro fator no mundo empresarial (mérito, desempenho, boa gestão, entre outros) o *guanxi*, referindo que o sistema de troca de favores dita o rumo da vida da empresa ou da negociação. A Dra. Patrícia Conceição defende a ideia de que o *guanxi* é algo intrínseco ao povo chinês, indissociável de qualquer processo negocial. Ressalta ainda que os chineses têm pouca experiência internacional, falam muito pouco inglês, e devido a esses dois fatores esperam que sejam os ocidentais a fazer um esforço de adaptação numa negociação: “ nós é que nos temos de adaptar a eles”, refere a assistente da *China Three Gorges*, revelando um misto de decepção e conformismo.

Quanto ao “*Soft Power*”, considera-o parte integrante da estratégia de “*peaceful rise*” da República Popular da China. Acredita que o país tenta fazer propaganda internacional, porque é muito preocupado com a imagem que as outras nações têm a seu respeito, facto que constatou no seu trabalho de investigação para a tese de mestrado. Como tal, buscam apagar qualquer criticismo internacional acerca da China, sendo que a entrevistada deu como exemplo a ampla proliferação de Institutos Confúcio em todo o mundo, as bolsas de estudo que o Governo chinês tem vindo a atribuir a alunos africanos, a organização de viagens a jornalistas estrangeiros para irem conhecer os sítios mais bonitos da China. Trata-se de formas de mostrar aquilo que consideram ser o melhor do seu país para que os estrangeiros divulguem essa imagem da China.

Assim, na opinião da Dra. Patrícia Conceição, o “*soft power*” chinês é uma estratégia defensiva para eliminar o criticismo em relação ao crescimento exponencial da China, sendo também uma estratégia comercial para atingir determinados mercados. Efetivamente, ao conceder empréstimos a países terceiros e ao perdoar dívidas, o Governo chinês pretende também levar os seus credores a retribuírem o apoio que lhes tem dado, em determinadas ocasiões específicas perante a comunidade internacional, como por exemplo, nas reuniões do Conselho das Nações Unidas.

Seguidamente, foi abordado o tema do socialismo de mercado com características chinesas. Na sua opinião, ainda há um grande controlo do Estado sobre a economia, no entanto aplicado de modo diferente, ou seja, o Governo Central tem vindo a delegar poder e a transferi-lo para os governos locais. Mesmo as empresas não-estatais são de certo modo controladas, porque a maioria é gerida por familiares de pessoas pertencentes ao Governo.

No caso específico da *China Three Gorges*, salienta que é uma empresa com pouca experiência internacional. A compra da EDP foi uma forma de adquirir *know-how*, essencialmente na área das energias alternativas. Não julga que vá modificar a gestão da empresa, uma vez que o acordo entre ambas as partes envolveu a separação da equipa de supervisão do conselho de gestão da empresa, isto é, mesmo sendo o maior acionista da EDP, não tem poder de decisão quanto aos investimentos a realizar e outros assuntos de carácter comercial.

Por fim, quando indagada acerca dos conselhos que daria a uma empresa portuguesa que pretenda pela primeira vez encetar negociações com chineses, responde: “Primeiro, deve-se tentar aprender a língua e depois é criar contactos. Uma boa rede de contactos abre muitas portas. Sem *guanxi*, será muito difícil conseguir resultados.”.

Esta entrevista permitiu ter acesso a informação de uma pessoa que trabalha para uma empresa chinesa que entrou numa empresa do setor energético português e, como tal, é conhecedora das estratégias de compra dos chineses e do seu modo de abordagem ao mercado, o que se revelou muito proveitoso para este trabalho.

## 6.6 Análise de conteúdo das entrevistas

Entrevistados	Mensagem da Entrevista
Y Ping Chow	Os chineses estão a mudar a sua estratégia para não ficarem associados a produtos de má qualidade. As diferenças culturais não são impeditivas da realização de negócios entre portugueses e chineses porque existe uma linguagem universal: a do comerciante. Acima de tudo, este deve ter ética empresarial.
João Canuto	A sociedade chinesa é uma sociedade complexa resultante de uma história conturbada. O seu passado histórico influencia comportamentos da China a nível negocial, nomeadamente o recurso ao “ <i>soft power</i> ”. A evolução das negociações chinesas com a Europa e, consequentemente com Portugal, vai depender de 2 fatores: da ação do Partido Comunista Chinês nas próximas décadas e da reação dos países da União Europeia à crise das dívidas soberanas.
Alberto Carvalho Neto	Os chineses tendem para uma separação entre o que é espiritualidade e o que é parte negocial. As filosofias tradicionais chinesas tendem a perder influência nas negociações em favor das leis de mercado racionais. Portugal tem condições para captar investimento chinês, mas tem de divulgar mais a sua “marca” e aproveitar melhor Macau como plataforma logística para chegar ao mercado chinês.
Noel Cardoso	A China está a mudar o seu paradigma de desenvolvimento na tentativa de manter o seu crescimento e não cair na armadilha do “ <i>Middle Income Trap</i> ”. Está a apostar no desenvolvimento tecnológico e nas parcerias com empresas portuguesas dessa área para adquirir <i>know-how</i> . A cultura, sendo indissociável do resto, está sempre subjacente ao processo negocial, sendo que a língua é a principal barreira ao entendimento.

Patrícia Conceição	Os chineses não são influenciados pelo confucionismo e por nenhuma outra filosofia nas negociações. As leis do mercado e do capitalismo económico sobrepõem-se aos valores morais. Há no entanto, dois fatores que são perenes: a valorização da família e o uso incondicionalmente necessário do <i>guanxi</i> .
--------------------	---

**Quadro 1: Resumo da mensagem transmitida pelos entrevistados em cada entrevista**

<b>CATEGORIA: CONFUCIONISMO, TAOISMO E BUDISMO NA NEGOCIAÇÃO</b>			
<b><u>Subcategorias</u></b>	<b><u>Unidades de Registo</u></b>	<b><u>Unidades de Contexto</u></b>	<b><u>Enumeração/direção</u></b>
Diminuição da sua influência nas negociações	Ética confucionista	“...quem é negociante tem de ter ética empresarial (...) mesmo sem conhecimentos de ética confucionista.” (E1)	-
	Filosofia	“não é mais do que uma filosofia que mostra como se deve olhar o mundo, a vida e as pessoas” (E1)	0
	Visão racional do negócio	“...embora o Confucionismo e outras ideologias continuem a nortear a parte espiritual dos chineses, estes conseguem cada vez mais terem uma visão do negócio mais racional.” (E3)  “...têm pouco peso no modo de vida dos chineses...” (E5)	-  -
Face ( <i>Mianzi</i> )	Preservação da face	“...os chineses só fazem negócio se as duas partes envolvidas saírem beneficiadas (...) valores éticos e de preservação da face...” (E1)	+
Visão helicoidal do tempo	Reinvenção	“...a China se reinventa constantemente através do tempo...” (E2)  “...o Confucionismo também ele se foi reinventando [...] tanto que se fala hoje no “Novo Confucionismo”. (E2)	+  +
	Ciclicidade	“...a China já ultrapassou na sua história recente várias crises, nomeadamente a crise do petróleo em 1973, a crise asiática de 1997 e a atual crise financeira iniciada em 2008 e nunca parou de crescer.” (E4)	+

**Quadro 2: Análise de conteúdo referente à categoria “Confucionismo, Taoismo e Budismo na negociação”**

<b>CATEGORIA: CULTURA TRADICIONAL CHINESA</b>			
<b><u>Subcategorias</u></b>	<b><u>Unidades de Registo</u></b>	<b><u>Unidades de Contexto</u></b>	<b><u>Enumeração/direção</u></b>
Barreiras culturais nos negócios	Língua	<p>“A língua é precisamente apontada como a barreira principal na hora de implantar negócios em Portugal.” (E1)</p> <p>“...a língua pode ser uma barreira negocial, essencialmente por ser a primeira barreira encontrada. Saber falar mandarim “não é um fim em si mesmo, mas é um meio” para conseguir levar uma negociação a bom termo.” (E4)</p> <p>“Primeiro, deve-se tentar aprender a língua...” (E5)</p>	-  -  -
	Conhecimento cultural; expectativas	<p>“podemos não saber nada acerca da cultura chinesa e do seu modo de negociar e estar perante um parceiro chinês local (...) cujas expectativas em relação ao nosso conhecimento da China não serão muito elevadas [...] a tolerância dele para com a nossa “ignorância” cultural será maior. Por outro lado (...) a negociar com um parceiro (...) habituado a lidar com o mercado internacional (...) a tendência para não aceitar determinados comportamentos será maior.” (E3)</p>	0
Transporte da cultura para os negócios	Indissociabilidade	<p>“...a cultura não se pode dissociar dos restantes elementos que compõem a vida das pessoas, das empresas e da sociedade em geral. Os chineses não são alheios à sua cultura e transportam-na para os negócios...” (E4)</p>	+
Importância da família	Família; laços	<p>“...a comunidade chinesa vive em função do negócio e não distingue a vida familiar e social da vida profissional (...) <i>Family is business, business is family.</i>” (E1)</p>	+

		“...valores dos quais não abdicam: a importância da família e dos laços de <i>guanxi</i> .” (E5)	+
36 Estratagemas	Aplicabilidade	“Não servem para tudo, mas quase (...) são muito úteis nos negócios, na política e no cotidiano das pessoas.” (E1)	+
Provérbios e Ditados Populares	<i>“ser a cabeça da cobra, a ser o rabo do boi”</i>	“trabalhar é um prazer e gostam de (...) estar à frente de um negócio, isto é, preferem <i>“ser a cabeça da cobra, a ser o rabo do boi”</i> ” (E1)	+

**Quadro 3: Análise de conteúdo referente à categoria “Cultura tradicional chinesa”**

<b>CATEGORIA: INFLUÊNCIA DO <i>GUANXI</i> NA NEGOCIAÇÃO</b>			
<b><u>Subcategorias</u></b>	<b><u>Unidades de Registo</u></b>	<b><u>Unidades de Contexto</u></b>	<b><u>Enumeração/direção</u></b>
Rede de relações	Relacionamento; troca de favores	“Quem tem <i>guanxi</i> na China, resolve quase tudo.” (E1)	+
		“...o seu círculo de relações está intimamente ligado ao círculo de contactos ligados ao negócio...” (E1)	+
		“...habituais convites dos empresários chineses para almoçar ou jantar ou com os convites para o karaoke com o objetivo de criar ou fortalecer o <i>guanxi</i> .” (E4)	+
		“...valores dos quais não abdicam: a importância da família e dos laços de <i>guanxi</i> .” (E5)	+
		“...o sistema de troca de favores dita o rumo da vida da empresa ou da negociação.” (E5)	+
		“...o <i>guanxi</i> é algo intrínseco ao povo chinês, indissociável de qualquer processo negocial.” (E5)	+
Confiança como condição-base para o negócio	Confiança	“Uma boa rede de contactos abre muitas portas. Sem <i>guanxi</i> , será muito difícil conseguir resultados.” (E5)	+
		“Têm empresários lá na China que confiam neles e lhes fazem chegar cá os produtos, com facilidades de pagamento.” (E1)	+
		“...na China fazem-se negócios por simpatia e confiança...” (E1)	+
		“...os chineses só começam uma relação negocial se tiverem confiança suficiente no parceiro...” (E3)	+

**Quadro 4: Análise de conteúdo referente à categoria “Influência do *Guanxi* na negociação”**

<b>CATEGORIA: INFLUÊNCIA DO <i>SOFT POWER</i> NA NEGOCIAÇÃO</b>			
<b><u>Subcategorias</u></b>	<b><u>Unidades de Registo</u></b>	<b><u>Unidades de Contexto</u></b>	<b><u>Enumeração/direção</u></b>
Estratégias de uso do <i>Soft Power</i>	Neutralidade diplomática	<p>“O governo chinês não interfere diretamente nos assuntos internos das outras nações.” (E1)</p> <p>“...a China pode ajudar e aconselhar, recorrendo ao seu <i>Soft Power</i> (...) mas nunca interfere diretamente nas políticas dos outros países.” (E1)</p>	<p>+</p> <p>+</p>
	<i>Peaceful rise</i>	<p>“Portugal é visto pela China como um país “neutro” e portanto, um país bom para se investir...” (E3)</p> <p>“...parte integrante da estratégia de <i>peaceful rise</i>...” (E5)</p>	<p>+</p> <p>+</p>
		<p>“...o <i>soft power</i> chinês é uma estratégia defensiva para eliminar o criticismo em relação ao crescimento exponencial da China...” (E5)</p>	-
Apoios a países da comunidade internacional	<i>Win-win situations; parceria estratégica</i>	<p>“...é muito importante para o futuro das várias nações que a Europa consiga manter-se coesa e a China tem dado o seu contributo...” (E2)</p> <p>“...as relações bilaterais entre a China e a União Europeia são classificadas de parceria estratégica.” (E2)</p> <p>“No caso de Portugal, a República Popular da China e até mesmo Macau já comprou parte da nossa dívida pública.” (E2)</p> <p>“...ao conceder empréstimos a países terceiros e ao perdoar dívidas, o Governo chinês pretende também levar os seus credores a retribuírem o apoio...” (E5)</p>	<p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p>



“Síndrome da China Humilhada”	Autodeterminação dos povos	<p>“...a China sabe muito bem aquilo que passou nos séculos XVII, XVIII e XIX por causa dos invasores estrangeiros (...)e não quer fazer com que outros países passem pelo mesmo...” (E1)</p> <p>“Durante o período da dinastia Ming, [...] preferiu comprar a vassalagem política, em vez de se impor pela força da conquista.” (E2)</p>	<p>+</p> <p>+</p>
	Derrota	<p>“...marcas das derrotas sofridas aquando da Guerra do Ópio com a Inglaterra e dos tratados injustos a que foi submetido...” (E2)</p> <p>“Apesar de não o ser, o país estava tão debilitado que mais parecia uma colónia de Inglaterra.” (E2)</p>	<p>-</p> <p>-</p>

**Quadro 5: Análise de conteúdo referente à categoria “Influência do soft power na negociação”**

<b>CATEGORIA: PREVENÇÃO DA QUEDA NO MIDDLE INCOME TRAP</b>			
<b><u>Subcategorias</u></b>	<b><u>Unidades de Registo</u></b>	<b><u>Unidades de Contexto</u></b>	<b><u>Enumeração/direção</u></b>
Investimento de base tecnológica	Transferência de tecnologia	“... parcerias e <i>joint-ventures</i> entre empresas chinesas e portuguesas (...) para transferência de tecnologia.” (E1)	+
		“...a República Popular da China está a apostar em segmentos que envolvem o uso de tecnologia mais sofisticada como sendo o caso da indústria automóvel, indústria farmacêutica e a aeroespacial...” (E1)	+
		“...está a investir em segmentos de mercado mais exigentes, que requerem um <i>know-how</i> mais avançado, ligados às novas tecnologias e à pesquisa científica.” (E3)	+
	Aquisição de <i>know-how</i>	“...está a investir em segmentos de mercado mais sofisticados, onde a pesquisa científica e tecnológica está cada vez mais presente e desenvolvida.” (E4)	+
		“...compra da EDP pela <i>China Three Gorges</i> (...) valores de compra e também uma oportunidade de ganhar <i>know-how</i> numa empresa experiente do setor energético.” (E4)	+
		“A compra da EDP foi uma forma de adquirir <i>know-how</i> , essencialmente na área das energias alternativas.” (E5)	+
Aposta na qualidade dos produtos	Subida na cadeia de valor	“...colocar à disposição dos clientes produtos mais sofisticados e consequentemente mais caros.” (E1)	+
		“...melhoria das condições de trabalho (...)o produto chinês vai tornar-se mais caro...” (E1)	-
		“A República Popular da China está apostada numa nova estratégia de aumento da qualidade do seu produto...” (E3)	+

		<p>“...para manter o crescimento da sua economia terá de ganhar a aposta que está a fazer na qualidade: qualidade do produto, qualidade ambiental e qualidade de vida das pessoas...” (E3)</p> <p>“O próprio país também está empenhado em mudar de paradigma de desenvolvimento ao apostar em produtos com maior valor acrescentado.” (E4)</p>	<p>0</p> <p>+</p>
Bolha imobiliária chinesa	Crescimento especulativo	<p>“...vários empreendimentos, entre os quais, um centro comercial, que se encontram com uma taxa de ocupação quase nula.” (E4)</p> <p>“...essa bolha tem um propósito do ponto de vista macro-económico, que é manter o crescimento do país, os níveis de emprego e a paz social.” (E4)</p>	<p>-</p> <p>+</p>
Incentivo ao consumo interno	Mercado interno	<p>“...o governo chinês tem fomentado o consumo doméstico...” (E1)</p> <p>“...começam a surgir marcas chinesas que se impõem no mercado...” (E4)</p>	<p>+</p> <p>+</p>

**Quadro 6: Análise de conteúdo referente à categoria “Prevenção da queda no middle income trap”**

<b>CATEGORIA: GESTÃO CHINESA DA DUALIDADE</b>			
<b><u>Subcategorias</u></b>	<b><u>Unidades de Registo</u></b>	<b><u>Unidades de Contexto</u></b>	<b><u>Enumeração/direção</u></b>
Paradoxo entre socialismo e capitalismo	Capitalismo económico	<p>“A China está mais capitalista que os capitalistas (...) politicamente, não pode(...) deixar de ter um regime forte, porque (...) ficaria uma anarquia se cada uma fizesse o que lhe apetecesse.” (E1)</p> <p>“...o Governo Central tem vindo a delegar poder e a transferi-lo para os governos locais.” (E5)</p>	<p>+</p> <p>+</p>
	Aceitação da economia socialista de mercado com características chinesas	<p>“Os chineses convivem bem com isso.” (E1)</p> <p>“...esta conjugação do capitalismo económico com o comunismo político tem resultado para os chineses.” (E4)</p>	<p>+</p> <p>+</p>
Capacidade de gestão da mudança e dos dualismos	Caráter de adaptabilidade	<p>“...os chineses têm esta capacidade de gerar uma nova realidade e fazer com que seja bem aceite.” (E3)</p> <p>“...os chineses não são estanques. Adaptam-se à forma de negociar e postura dos ocidentais.” (E4)</p> <p>“O que ressalta do modo de pensar chinês é a sua enorme capacidade de lidar com dualismos e paradoxos...” (E5)</p> <p>“...elas [as cidades] mudam de aspeto inúmeras vezes e a população habitua-se a isso com muita rapidez.” (E5)</p>	<p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p>

**Quadro 7: Análise de conteúdo referente à categoria “Gestão chinesa da dualidade”**

<b>CATEGORIA: PERCEÇÃO CHINESA DO MERCADO PORTUGUÊS</b>			
<b><u>Subcategorias</u></b>	<b><u>Unidades de Registo</u></b>	<b><u>Unidades de Contexto</u></b>	<b><u>Enumeração/direção</u></b>
Evolução dos setores de atividade dos chineses em Portugal	Tipos de investimento	“...na década de 1980 a atividade central dos chineses em Portugal era a restauração (...) no início do novo século, surgem as lojas chinesas e hoje em dia os grandes armazéns de importação-exportação.” (E1)	+
		“...o investimento das classes média e baixa (...) nas típicas lojas chinesas e agora grandes armazéns, e os grupos mais fortes que apostam em áreas estratégicas, como sendo as aplicações financeiras, o mercado imobiliário, entre outras...” (E3)	+
“Marca Portugal”	“Efeito país de origem”	“Portugal é um país onde os chineses se sentem bem, mas tem de se autopromover melhor e criar nos chineses desejo de adquirir as suas marcas.” (E1)  “...o interesse dos chineses em Portugal é muito reduzido, pois o nosso país, enquanto marca, não é conhecido dos asiáticos.” (E4)	0  -
	Porta de entrada para outros mercados	“A China não depende exclusivamente de Portugal para entrar em mercados como Angola, Moçambique ou Brasil, mas o nosso país continua a ser uma boa forma de aproximação...” (E3)	0
Papel de Macau	Passividade de Portugal	“Portugal tem tido um papel passivo que tem sido ocupado por Macau cujo governo tem feito um trabalho notável na promoção das relações entre a República Popular da China e os países lusófonos.” (E1)	-
		“...temos boas ligações históricas com os chineses, devido à questão de Macau ...” (E3)	+

**Quadro 8: Análise de conteúdo referente à categoria “Perceção chinesa do mercado português”**

A enumeração/ direcção foi atribuída de acordo com a seguinte lógica: atribuiu-se um + nas afirmações que corroboram positivamente a sua ligação com as unidades de registo; atribuiu-se um – nas afirmações que corroboram negativamente, ou seja, mostram uma tendência contrária e atribuiu-se um 0 nas afirmações neutrais.

### 6.6.1 Frequência dos dados

O quadro abaixo ilustra a frequência dos dados obtidos relativamente a cada uma das sub-categorias presentes na análise de conteúdo:

Sub- categoria	Contagem	Frequência
Diminuição da influência do confucionismo, taoismo e budismo nas negociações	3/5	60%
Face ( <i>mianzi</i> )	1/5	20%
Visão helicoidal do tempo	1/5	20%
Barreiras culturais nos negócios	4/5	80%
Transporte da cultura para os negócios	1/5	20%
Importância da família	2/5	40%
36 Estratagemas	1/5	20%
Provérbios e ditados populares	1/5	20%
Rede de relações	4/5	80%
Estratégias do uso do “ <i>soft power</i> ”	3/5	60%
Apoios a países da comunidade internacional	2/5	40%
Síndrome da China Humilhada	2/5	40%
Investimento de base tecnológica	4/5	80%
Aposta na qualidade dos produtos	3/5	60%
Bolha imobiliária chinesa	1/5	20%
Incentivo ao consumo interno	2/5	40%
Paradoxo entre socialismo e capitalismo	3/5	60%
Capacidade de gestão da mudança e dos	3/5	60%

dualismos		
Evolução dos setores de atividade dos chineses em Portugal	2/5	40%
Marca Portugal	3/5	60%
Papel de Macau	2/5	40%

**Quadro 9: Análise da frequência de dados das sub-categorias**

### 6.6.2 Tratamento dos dados

#### Legenda

E1 – Entrevista a Y Ping Chow

E2 – Entrevista ao Dr. João Canuto

E3 – Entrevista ao Dr. Alberto Carvalho Neto

E4 – Entrevista ao Dr. Noel Cardoso

E5 – Entrevista à Dra. Patrícia Conceição

Após a leitura dos resultados obtidos na análise de conteúdo acima apresentada, é possível inferir o seguinte:

- Segundo os entrevistados, as filosofias confucionista, taoista e budista continuam a ser importantes na vida dos chineses, mas perderam muito da sua influência nos negócios. Verifica-se uma maior tendência para uma visão racional das negociações e para a aplicação das leis de mercado;
- Segundo os entrevistados, os chineses continuam a valorizar a preservação da face e as “*win-win negotiations*” e continuam a ter uma visão helicoidal das situações;
- De acordo com os entrevistados, a língua é uma das principais barreiras na negociação, pois dificulta a comunicação enquanto plataforma de entendimento;
- Apesar da perda da influência das três principais filosofias chinesas, há dois fatores associados à cultura tradicional cuja influência parece ser perene, de acordo com os entrevistados: os laços familiares e o *guanxi*. O *guanxi* permite abrir portas e ajuda a resolver problemas no âmbito pessoal e empresarial;
- Segundo os entrevistados, o “*soft power*” é uma arma diplomática acima de tudo, mas também comercial. É entendida como uma operação de charme que cumpre um duplo objetivo: ajudar os outros países e promover a sua imagem na cena internacional. Pretende essencialmente o reforço da parceria estratégica China- União Europeia, a entrada em novos mercados e a recuperação do prestígio da dinastia Ming;
- Segundo os entrevistados, as medidas tomadas pela China para manter o seu nível de crescimento e não cair no *Middle Income Trap* são a produção de bens de maior valor acrescentado, a aposta no desenvolvimento da sua pesquisa científica e tecnológica e o fomento do consumo doméstico;
- De acordo com as perspetivas dos entrevistados, a economia socialista de mercado com características chinesas tem dado frutos ao longo das últimas décadas e o povo chinês tem manifestado capacidade em lidar com os paradoxos decorrentes deste sistema único;
- Segundo os entrevistados, Portugal continua a ser um país onde os chineses gostam de investir, mas terá de se saber promover melhor enquanto país e promover melhor os seus produtos.

As conclusões retiradas desta análise de dados serão apresentadas no capítulo 7.



## Capítulo 7 – Conclusões

Desde 1978, com a abertura económica da China, o país ficou subordinado a uma estratégia de desenvolvimento, sendo que a tática é saber aliar uma economia de mercado a um regime político comunista de Partido Único. “A estratégia sem tática é o caminho mais lento para a vitória. A tática sem estratégia é o rumo antes da derrota.” (*Sun Tzu*)

Nos capítulos anteriores deste trabalho, procurou-se o seguinte: (1) compilar informação acerca de conceitos relevantes para o entendimento dos negócios com a China, (2) captar informação prática de empresários e sinólogos, (3) comparar a teorização com a informação prática obtida de modo a poder delinear tendências futuras no domínio negocial.

O objetivo principal desta dissertação era a resposta às seguintes questões:

- Em que aspetos o ‘*soft power*’ chinês beneficia ou dificulta os negócios com o estrangeiro, particularmente com Portugal?
- A economia socialista de mercado, com pendor para a sobreposição das leis do mercado sobre o Estado e o Partido Comunista, irá ditar novas regras de negociação chinesas?

Decorrendo de toda a pesquisa e análise feitas, é possível obter as seguintes conclusões:

- O “*soft power*”, mencionado por 60% dos entrevistados, é uma estratégia essencialmente política, a qual entra no campo da diplomacia. No entanto, os objetivos da sua aplicação estendem-se igualmente ao campo económico e o seu uso tem reforçado a “parceria estratégica” da República Popular da China com a União Europeia. Por conseguinte, tem reforçado as relações económicas com Portugal e tem beneficiado as negociações, pois a abordagem negocial é cuidada e estabelecida numa lógica de “*win-win negotiations*”. O fato da China ter ajudado Portugal, comprando dívida pública portuguesa (estratégia de “*soft power*”) aumenta a receptividade de empresas portuguesas para parcerias com empresas chinesas.

Podemos assim concluir que o “*soft power*” é facilitador dos negócios entre a República Popular da China e Portugal.

- A economia socialista de mercado com características chinesas é, tal como o próprio nome indica, um sistema específico da República Popular da China. Termo aplicado desde 1992 (Trigo, 2003), define o funcionamento do país em termos económicos e políticos e traduz-se na combinação de um liberalismo económico, onde existe iniciativa privada que se rege pelas leis de mercado, com socialismo político, ou seja, com um Estado comunista de partido único que regula toda a vida da população.

Este aparente paradoxo entre capitalismo e socialismo foi referido diretamente por 60% dos entrevistados, embora quase a totalidade tenha afluído o assunto. De acordo com os resultados obtidos na análise, esta economia socialista de mercado tem conseguido manter a China coesa e com taxas de crescimento elevadas.

É preciso salientar que este sistema assenta num “contrato social” entre o povo chinês e o seu governo, no entanto a população chinesa tem vindo a aumentar o seu grau de exigência no que diz respeito a variáveis de diversa natureza (regalias sociais, habitação, saúde, ambiente, entre outras) e o Partido Comunista Chinês tem tentado dar resposta a esses anseios, nomeadamente através do apelo à paz social e à harmonia. Tem levado a cabo uma mudança no seu paradigma de desenvolvimento, que se traduz na aposta numa reconversão da sua economia, orientando-a para a produção de bens de maior valor acrescentado, referido por 60% dos entrevistados, e para a indústria especializada de base tecnológica, mencionado por 80% dos entrevistados.

Efetivamente o Governo chinês está apostado no conceito de desenvolvimento científico – 科学发展观 – e essa aposta abre portas para negociações com empresas europeias e, no caso particular, portuguesas. Esta crescente envolvimento da República Popular da China em mercados internacionais e em áreas cada vez mais especializadas, obriga a que as leis de mercado se sobreponham e as regras de negociação chinesas se adaptem. Embora eles se mantenham fiéis às suas raízes, a visão de negócio tende a ser mais objetiva, orientada para o lucro e a influência das filosofias chinesas tende a decair, como se pode concluir a partir dos dados decorrentes da análise de conteúdo das entrevistas em que 60% dos entrevistados refere diretamente esse facto.

A “economia de mercado socialista com características chinesas” é assim o resultado do “casamento de conveniência” entre os dois fatores acima referidos (capitalismo económico e socialismo político). Este sistema consegue resultados porque a China é o país onde a população é exímia a conviver com paradoxos: 60% dos entrevistados referiram que os chineses são peritos na gestão da mudança e dos dualismos.

Com efeito, de toda a pesquisa e averiguação feita, pode chegar-se a uma palavra, que pode ter vários sinónimos, mas que marca presença em praticamente tudo o que se pode escrever, falar e observar quando se trata da maneira de pensar, agir e viver dos chineses: dualidade, e sobretudo, capacidade de aceitá-la e viver com ela.

A boa gestão dos paradoxos é largamente fundamentada pela filosofia dos opostos *Yin e Yang* e é possível concluir-se que na China do século XXI coabitam muitos paradoxos:

- O capitalismo com o comunismo;
- A iniciativa privada com as empresas estatais;

- O enaltecimento da carreira com a piedade filial;
- A sociedade coletivista com uma crescente orientação para o individualismo;
- O espírito de poupança com o consumismo crescente;
- O cultivo do *guanxi* com o maior enfoque no mérito;
- Entre outros

Com esta dissertação, pretendeu-se chamar a atenção para novos padrões de negociação dos chineses, envolvendo vários conceitos em interligação, obtendo opinião fundamentada de um conjunto de pessoas que lida com negócios na China e em Portugal. Pretendeu-se mostrar que os chineses adaptam a modernidade à especificidade da sua cultura e vice-versa quer na vida particular, quer na vida empresarial e nos negócios.



## Bibliografia

- António, Nelson (2008), *Economia e Gestão Chinesas: aspetos fundamentais*, Edições Sílabo
- Bassnett, Susan e Lefevere, André (1998), *Constructing cultures: Essays on a Literary Translation*, Multilingual Matters
- Bond, Michael (1987), Chinese Values and the Search for Cultural- free Dimensions of Culture: the Chinese Culture Connection, *Journal of Cross-cultural Psychology*, Vol.18, nº2
- Bueno, André (2008), *A Fé que move a China*, revista Super Interessante (artigo de José Francisco Botelho)
- Cabestan, Jean Pierre (1994), *Le Système Politique de la Chine Populaire*, Presse Universitaire de France
- Cai Xiqin bian zhu; Xia Yuhe; Yu Ling; Lai Bo fan yi, (2008), *Confucius says*, Jing dian fang
- Chan, Stephen (1999), *What is this thing called Chinese diaspora?*, in *Contemporary Review*
- Chen, Ming-Jer (2001), *Inside Chinese Business*, Harvard Business School Press
- Cheng, Anne (2008), *História do pensamento chinês*, Petrópolis Vozes
- Elliot, T.S (1983), *Quatro Quartetos*, Edições Ática
- Fairbank, John (1983), *The United States and China*, 4th Revised and Enlarged Edition, Harvard University Press
- Fairbank, John & Goldman, Merle (2008), *China: uma nova história*, L&PM Ed.
- Fang, Tony (1999) , *Chinese Business Negotiation Style*, IBS- International Business Series
- Faure, Guy (2006), *From "Onion" to "Ocean" :Paradox and Change in National Culture*, *Int. Studies of Mgt. & Org.*, vol. 35, no. 4, M.E. Sharpe, Inc.
- Faure, Guy & Fang, Tony (2008) , *Changing Chinese values: Keeping up with paradoxes*, *International Business Review*
- Fewsmith, Joseph (2008), *China since Tiananmen*, Cambridge University Press

- Gelfand, Michele J. and Dyer, Naomi (2000), *A Cultural Perspective on Negotiation: Progress, Pitfalls and Prospects*, All UNF Research, Paper 5
- Giddens, Anthony (1990), *As Consequências da Modernidade*, Oeiras, Celta Editora
- Guthrie et al. (2002), *Social Connections in China*, Cambridge University Press
- Hill, M. M., & Hill, A., (2000), *Investigação por questionário*, Lisboa: Edições Sílabo
- Ho, David Yau-Fai (1976), *On the Concept of Face*, American Journal of Sociology, 81 (4)
- Hoebel, Adamson; Frost, Everett L. (2003), *Antropologia cultural e social*, São Paulo Cultrix
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990), *Measuring Organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases*, Administrative Science Quarterly, 35
- Hofstede, G. (1997), *Culturas e organizações - compreender a nossa programação mental*, Lisboa: Sílabo.
- Ketele, Jean-Marie (1999), *Metodologia da recolha de dados*, Lisboa: Instituto Piaget.
- Kurlantzick, Joshua (2007) , *Charm Offensive*, Yale University Press
- Medeiros, Carlos (2006), *A China como um Duplo Pólo na Economia Mundial e a Recentralização Asiática*, REP, Vol. 26
- Naisbitt , John (1997) , *Megatrends Asia*, Touchstone Edition / Simon & Schuster
- Nee, Victor (1992), *Organizational Dynamics of Market Transition: Hybrid Forms, Property Rights, and Mixed Economy in China*, Administrative Science Quarterly
- Neves, Miguel Santos e Rocha-Trindade, Maria Beatriz (2008), *As diásporas e a globalização: a comunidade de negócios chinesa em Portugal e a integração da China na economia global*, in OLIVEIRA, Jan (org.), Revista Migrações - Número Temático Empreendedorismo Imigrante, outubro 2008, n.º 3, Lisboa: Catarina Reis e RATH ACIDI
- Ohno, Kenichi (2011), *Middle Income Trap – ADB Seminar*, disponível em [http://www.grips.ac.jp/forum-e/pdf\\_e11/ADB/middleincome\\_adb3.pdf](http://www.grips.ac.jp/forum-e/pdf_e11/ADB/middleincome_adb3.pdf)
- Oliveira, Henrique (2000), *A Crise Asiática e a China*, Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo

- Palich, L. E. e al. (2002), *Comparing American and Chinese Negotiating Styles: The Influence of Logic Paradigms*. Thunderbird International Business Review. 44(6)
- Pereira, Bernardo (2006), *Relações entre Portugal e a República Popular da China*, in *Relações Internacionais* n.º 10
- Pettigrew, Andrew (1979), *On studying organizational cultures*, *Administrative Science Quarterly*, 24,
- Pettigrew, Andrew (1992), *A cultura das organizações é Administrável?* in Fleury M.T.L Fischer, R.M. (coord.), *Cultura e poder nas organizações*, São Paulo: Atlas
- Pinheiro- Machado, Rosana (2011), *Fazendo Guanxi: Dádivas, etiquetas e emoções na economia da China pós-Mao*, revista *Mana* nº 17
- Rambler, Tim & Witzel Morgan (2004), *Doing Business in China*, Routledge Curzon
- Ramos, Maria da Conceição Pereira (2007), *Imigração, Desenvolvimento e Competitividade em Portugal*, *Economia e Sociologia*, n.º 84, Évora: Universidade de Évora
- Rocha- Trindade, Maria *et al.* (2005), *The Chinese Business Communities in Portugal*, Instituto de Estudos Estratégicos e Internacionais, Universidade Aberta
- Ronan, Colin A. (1987), *História Ilustrada da Ciência da Universidade de Cambridge*, Zahar Ed.
- Shenkar, Oded (2005), *O Século da China*, Bookman
- Shirk , Susan (2007), *China - Fragile Superpower : How China's Internal Politics Could Derail Its Peaceful Rise*, Oxford Press
- Spence, Jonathan D. (1999), *The Search for Modern China*, W.W.Norton
- Story, J. (2004), *China: a corrida para o mercado*, São Paulo, Ed. Futura
- Trigo, Virgínia (2006), *Cultura Económica Chinesa: Como Negociar na China?* Mangualde: Edições Pedagogo
- Trigo, Virgínia (2003), *Entre o Estado e o Mercado*, Ad Litteram
- Wang, Suo Ying & Lu, Yanbin (2006/2008), *Lições de Chinês para Portugueses I/II*, CCCM
- Weber, Max (1968) , *The Religion of China: Confucianism and Taoism*, Free Press

- Wolf , Margery (1968), *The House of Lim: A Study of a Chinese Family*, Appleton-Century-Crofts
- Ying, Fan (2000), *A classification of Chinese culture*, Cross Cultural Management: An International Journal, Vol. 7
- Lima dos Santos, Aniel, *Geoestratégia do desenvolvimento recente da China: a interiorização do crescimento*, Confins [Online], acedido em <http://confins.revues.org/172>, acedido em 20/12/2012
- <http://www.imf.org/external/np/speeches/2012/031812.htm>, acedido em 27/03/2012
- <http://portuguese.cri.cn/741/2012/01/11/1s144744.htm>, acedido em 19/09/2012
- <http://edition.cnn.com/2011/BUSINESS/04/26/us.china.economy/index.html>, acedido em 16/05/2012
- <http://www.businesspundit.com/7-deadly-perceptions-about-doing-business-with-china/> , acedido em 12/06/2011
- <http://www.jtm.com.mo/view.asp?dT=385107002>, acedido em 19/10/2011
- [http://beta.noticias.sapo.pt/internacional/artigo/banco-central-anuncia-ligeiro-alargamento-da-margem-de-flutuacao-do-yuan\\_14149326.html](http://beta.noticias.sapo.pt/internacional/artigo/banco-central-anuncia-ligeiro-alargamento-da-margem-de-flutuacao-do-yuan_14149326.html), acedido em 20/04/2012
- <http://www.oje.pt/noticias/mercados/yuan-em-novo-maximo-contra-o-dolar-pelo2-dia-consecutivo>, acedido em 01/04/2012
- <http://portuguese.cri.cn/661/2010/03/23/1s120322.htm>, acedido em 17/12/2011
- <http://confins.revues.org/172>, acedido em 10/08/2012
- [http://siteresources.worldbank.org/INTGDH/Resources/GDH\\_CompleteReport2011.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTGDH/Resources/GDH_CompleteReport2011.pdf), acedido em 16/08/2012
- [http://www.vermelho.org.br/noticia.php?id\\_noticia=169195&id\\_secao=9](http://www.vermelho.org.br/noticia.php?id_noticia=169195&id_secao=9), acedido em 25/01/2012
- <http://www.pwc.com/gx/en/pharma-life-sciences/outsourcing/index.jhtml>, acedido em 03/08/2012
- <http://www.cmjornal.xl.pt/detalhe/noticias/exclusivo-cm/a-filosofia-do-made-in-china>, acedido em 25/01/2012
- <http://www.mif.com.mo/mif2012/index.php>, acedido em 19/10/2012



## **Anexos**

Anexo I - Carta das Nações Unidas

Anexo II – Lista de Medicamentos da BluePharma em Mandarim

Anexo III - Guião da Entrevista

# CARTA DAS NAÇÕES UNIDAS

## Preâmbulo

NÓS, OS POVOS DAS NAÇÕES UNIDAS, RESOLVIDOS a preservar as gerações vindouras do flagelo da guerra, que por duas vezes, no espaço da nossa vida, trouxe sofrimentos indizíveis à humanidade, e a reafirmar a fé nos direitos fundamentais do homem, na dignidade e no valor do ser humano, na igualdade de direito dos homens e das mulheres, assim como das nações grandes e pequenas, e a estabelecer condições sob as quais a justiça e o respeito às obrigações decorrentes de tratados e de outras fontes do direito internacional possam ser mantidos, e a promover o progresso social e melhores condições de vida dentro de uma liberdade ampla.

E PARA TAIS FINS, praticar a tolerância e viver em paz, uns com os outros, como bons vizinhos, e unir as nossas forças para manter a paz e a segurança internacionais, e a garantir, pela aceitação de princípios e a instituição dos métodos, que a força armada não será usada a não ser no interesse comum, a empregar um mecanismo internacional para promover o progresso econômico e social de todos os povos.

RESOLVEMOS CONJUGAR NOSSOS ESFORÇOS PARA A CONSECUÇÃO DESSES OBJETIVOS. Em vista disso, nossos respectivos Governos, por intermédio de representantes reunidos na cidade de São Francisco, depois de exibirem seus plenos poderes, que foram achados em boa e devida forma, concordaram com a presente Carta das Nações Unidas e estabelecem, por meio dela, uma organização internacional que será conhecida pelo nome de Nações Unidas.

## CAPÍTULO I

### PROPÓSITOS E PRINCÍPIOS

ARTIGO 1 - Os propósitos das Nações unidas são:

1. Manter a paz e a segurança internacionais e, para esse fim: tomar, coletivamente, medidas efetivas para evitar ameaças à paz e reprimir os atos de agressão ou outra qualquer ruptura da paz e chegar, por meios pacíficos e de conformidade com os princípios da justiça e do direito internacional, a um ajuste ou solução das controvérsias ou situações que possam levar a uma perturbação da paz;
2. Desenvolver relações amistosas entre as nações, baseadas no respeito ao princípio de igualdade de direitos e de autodeterminação dos povos, e tomar outras medidas apropriadas ao fortalecimento da paz universal;

3. Conseguir uma cooperação internacional para resolver os problemas internacionais de caráter econômico, social, cultural ou humanitário, e para promover e estimular o respeito aos direitos humanos e às liberdades fundamentais para todos, sem distinção de raça, sexo, língua ou religião; e

4. Ser um centro destinado a harmonizar a ação das nações para a consecução desses objetivos comuns.

ARTIGO 2 - A Organização e seus Membros, para a realização dos propósitos mencionados no Artigo 1, agirão de acordo com os seguintes Princípios:

1. A Organização é baseada no princípio da igualdade de todos os seus Membros.

2. Todos os Membros, a fim de assegurarem para todos em geral os direitos e vantagens resultantes de sua qualidade de Membros, deverão cumprir de boa fé as obrigações por eles assumidas de acordo com a presente Carta.

3. Todos os Membros deverão resolver suas controvérsias internacionais por meios pacíficos, de modo que não sejam ameaçadas a paz, a segurança e a justiça internacionais.

4. Todos os Membros deverão evitar em suas relações internacionais a ameaça ou o uso da força contra a integridade territorial ou a dependência política de qualquer Estado, ou qualquer outra ação incompatível com os Propósitos das Nações Unidas.

5. Todos os Membros darão às Nações toda assistência em qualquer ação a que elas recorrerem de acordo com a presente Carta e se absterão de dar auxílio a qual Estado contra o qual as Nações Unidas agirem de modo preventivo ou coercitivo.

6. A Organização fará com que os Estados que não são Membros das Nações Unidas ajam de acordo com esses Princípios em tudo quanto for necessário à manutenção da paz e da segurança internacionais.

7. Nenhum dispositivo da presente Carta autorizará as Nações Unidas a intervirem em assuntos que dependam essencialmente da jurisdição de qualquer Estado ou obrigará os Membros a submeterem tais assuntos a uma solução, nos termos da presente Carta; este princípio, porém, não prejudicará a aplicação das medidas coercitivas constantes do Capítulo VII.

## CAPÍTULO II

### DOS MEMBROS

ARTIGO 3 - Os Membros originais das Nações Unidas serão os Estados que, tendo participado da Conferência das Nações Unidas sobre a Organização Internacional, realizada em São Francisco, ou, tendo assinado previamente a Declaração das Nações Unidas, de 1 de janeiro de 1942, assinarem a presente Carta, e a ratificarem, de acordo com o Artigo 110.

ARTIGO 4 - 1. A admissão como Membro das Nações Unidas fica aberta a todos os Estados amantes da paz que aceitem as obrigações contidas na presente Carta e que, a juízo da Organização, estiverem aptos e dispostos a cumprir tais obrigações. 2. A admissão de qualquer desses Estados como Membros das Nações Unidas será efetuada por decisão da Assembleia Geral, mediante recomendação do Conselho de Segurança.

ARTIGO 5 - O Membro das Nações Unidas, contra o qual for levada a efeito ação preventiva ou coercitiva por parte do Conselho de Segurança, poderá ser suspenso do exercício dos direitos e privilégios de Membro pela Assembleia Geral, mediante recomendação do Conselho de Segurança. O exercício desses direitos e privilégios poderá ser restabelecido pelo conselho de Segurança.

ARTIGO 6 - O Membro das Nações Unidas que houver violado persistentemente os Princípios contidos na presente Carta, poderá ser expulso da Organização pela Assembleia Geral mediante recomendação do Conselho de Segurança.

### CAPÍTULO III

#### ÓRGÃOS

ARTIGO 7 - 1. Ficam estabelecidos como órgãos principais das Nações Unidas: uma Assembleia Geral, um Conselho de Segurança, um Conselho Econômico e Social, um conselho de Tutela, uma Corte Internacional de Justiça e um Secretariado. 2. Serão estabelecidos, de acordo com a presente Carta, os órgãos subsidiários considerados de necessidade.

ARTIGO 8 - As Nações Unidas não farão restrições quanto à elegibilidade de homens e mulheres destinados a participar em qualquer caráter e em condições de igualdade em seus órgãos principais e subsidiários.

### CAPÍTULO IV

#### ASSEMBLÉIA GERAL

#### COMPOSIÇÃO

ARTIGO 9 - 1. A Assembléia Geral será constituída por todos os Membros das Nações Unidas.  
2. Cada Membro não deverá ter mais de cinco representantes na Assembléia Geral.

## FUNÇÕES E ATRIBUIÇÕES

ARTIGO 10 - A Assembléia Geral poderá discutir quaisquer questões ou assuntos que estiverem dentro das finalidades da presente Carta ou que se relacionarem com as atribuições e funções de qualquer dos órgãos nela previstos e, com exceção do estipulado no Artigo 12, poderá fazer recomendações aos Membros das Nações Unidas ou ao Conselho de Segurança ou a este e àqueles, conjuntamente, com referência a qualquer daquelas questões ou assuntos.

ARTIGO 11 - 1. A Assembléia Geral poderá considerar os princípios gerais de cooperação na manutenção da paz e da segurança internacionais, inclusive os princípios que disponham sobre o desarmamento e a regulamentação dos armamentos, e poderá fazer recomendações relativas a tais princípios aos Membros ou ao Conselho de Segurança, ou a este e àqueles conjuntamente.

2. A Assembléia Geral poderá discutir quaisquer questões relativas à manutenção da paz e da segurança internacionais, que a ela forem submetidas por qualquer Membro das Nações Unidas, ou pelo Conselho de Segurança, ou por um Estado que não seja Membro das Nações Unidas, de acordo com o Artigo 35, parágrafo 2, e, com exceção do que fica estipulado no Artigo 12, poderá fazer recomendações relativas a quaisquer destas questões ao Estado ou Estados interessados, ou ao Conselho de Segurança ou a ambos. Qualquer destas questões, para cuja solução for necessária uma ação, será submetida ao Conselho de Segurança pela Assembléia Geral, antes ou depois da discussão.

3. A Assembléia Geral poderá solicitar a atenção do Conselho de Segurança para situações que possam constituir ameaça à paz e à segurança internacionais.

. As atribuições da Assembléia Geral enumeradas neste Artigo não limitarão a finalidade geral do Artigo 10.

ARTIGO 12 - 1. Enquanto o Conselho de Segurança estiver exercendo, em relação a qualquer controvérsia ou situação, as funções que lhe são atribuídas na presente Carta, a Assembléia Geral não fará nenhuma recomendação a respeito dessa controvérsia ou situação, a menos que o Conselho de Segurança a solicite.

2. O Secretário-Geral, com o consentimento do Conselho de Segurança, comunicará à Assembléia Geral, em cada sessão, quaisquer assuntos relativos à manutenção da paz e da segurança internacionais que estiverem sendo tratados pelo Conselho de Segurança, e da mesma maneira dará conhecimento de tais assuntos à Assembléia Geral, ou aos Membros das Nações Unidas se a Assembléia Geral não estiver em sessão, logo que o Conselho de Segurança terminar o exame dos referidos assuntos.

ARTIGO 13 - 1. A Assembléia Geral iniciará estudos e fará recomendações, destinados a:

- a) promover cooperação internacional no terreno político e incentivar o desenvolvimento progressivo do direito internacional e a sua codificação;
- b) promover cooperação internacional nos terrenos econômico, social, cultural, educacional e sanitário e favorecer o pleno gozo dos direitos humanos e das liberdades fundamentais, por parte de todos os povos, sem distinção de raça, sexo, língua ou religião.

2. As demais responsabilidades, funções e atribuições da Assembléia Geral, em relação aos assuntos mencionados no parágrafo 1(b) acima, estão enumeradas nos Capítulos IX e X.

ARTIGO 14 - A Assembléia Geral, sujeita aos dispositivos do Artigo 12, poderá recomendar medidas para a solução pacífica de qualquer situação, qualquer que seja sua origem, que lhe pareça prejudicial ao bem-estar geral ou às relações amistosas entre as nações, inclusive em situações que resultem da violação dos dispositivos da presente Carta que estabelecem os Propósitos e Princípios das Nações Unidas.

ARTIGO 15 - 1. A Assembléia Geral receberá e examinará os relatórios anuais e especiais do Conselho de Segurança. Esses relatórios incluirão uma relação das medidas que o Conselho de Segurança tenha adotado ou aplicado a fim de manter a paz e a segurança internacionais.

2. A Assembléia Geral receberá e examinará os relatórios dos outros órgãos das Nações Unidas.

ARTIGO 16 - A Assembléia Geral desempenhará, com relação ao sistema internacional de tutela, as funções a ela atribuídas nos Capítulos XII e XIII, inclusive a aprovação de acordos de tutela referentes às zonas não designadas como estratégias.

ARTIGO 17 - 1. A Assembléia Geral considerará e aprovará o orçamento da organização.

2. As despesas da Organização serão custeadas pelos Membros, segundo cotas fixadas pela Assembléia Geral.

3. A Assembléia Geral considerará e aprovará quaisquer ajustes financeiros e orçamentários com as entidades especializadas, a que se refere o Artigo 57 e examinará os orçamentos administrativos de tais instituições especializadas com o fim de lhes fazer recomendações.

## VOTAÇÃO

ARTIGO 18 - 1. Cada Membro da Assembléia Geral terá um voto.

2. As decisões da Assembléia Geral, em questões importantes, serão tomadas por maioria de dois terços dos Membros presentes e votantes. Essas questões compreenderão: recomendações relativas à manutenção da paz e da segurança internacionais; à eleição dos Membros não permanentes do Conselho de Segurança; à eleição dos Membros do Conselho Econômico e Social; à eleição dos Membros do Conselho de Tutela, de acordo como parágrafo 1 (c) do Artigo 86; à admissão de novos Membros das Nações Unidas; à suspensão dos direitos e privilégios de Membros; à expulsão dos Membros; questões referentes o funcionamento do sistema de tutela e questões orçamentárias.

3. As decisões sobre outras questões, inclusive a determinação de categoria adicionais de assuntos a serem debatidos por uma maioria dos membros presentes e que votem.

ARTIGO 19 - O Membro das Nações Unidas que estiver em atraso no pagamento de sua contribuição financeira à Organização não terá voto na Assembléia Geral, se o total de suas contribuições atrasadas igualar ou exceder a soma das contribuições correspondentes aos dois anos anteriores completos. A Assembléia Geral poderá entretanto, permitir que o referido Membro vote, se ficar provado que a falta de pagamento é devida a condições independentes de sua vontade.

## PROCESSO

ARTIGO 20 - A Assembléia Geral reunir-se-á em sessões anuais regulares e em sessões especiais exigidas pelas circunstâncias. As sessões especiais serão convocadas pelo Secretário-Geral, a pedido do Conselho de Segurança ou da maioria dos Membros das Nações Unidas.

ARTIGO 21 - A Assembléia Geral adotará suas regras de processo e elegerá seu presidente para cada sessão.

ARTIGO 22 - A Assembléia Geral poderá estabelecer os órgãos subsidiários que julgar necessários ao desempenho de suas funções.

## CAPITULO V

### CONSELHO DE SEGURANÇA

#### COMPOSIÇÃO

ARTIGO 23 - 1. O Conselho de Segurança será composto de quinze Membros das Nações Unidas. A República da China, a França, a União das Repúblicas Socialistas Soviéticas, o Reino Unido da Grã-Bretanha e Irlanda do norte e os Estados unidos da América serão membros permanentes do Conselho de Segurança. A Assembléia Geral elegerá dez outros Membros das Nações Unidas para Membros não permanentes do Conselho de Segurança, tendo especialmente em vista, em primeiro lugar, a contribuição dos Membros das Nações Unidas para

a manutenção da paz e da segurança internacionais e para os outros propósitos da Organização e também a distribuição geográfica equitativa.

2. Os membros não permanentes do Conselho de Segurança serão eleitos por um período de dois anos. Na primeira eleição dos Membros não permanentes do Conselho de Segurança, que se celebre depois de haver-se aumentado de onze para quinze o número de membros do Conselho de Segurança, dois dos quatro membros novos serão eleitos por um período de um ano. Nenhum membro que termine seu mandato poderá ser reeleito para o período imediato.

3. Cada Membro do Conselho de Segurança terá um representante.

### FUNÇÕES E ATRIBUIÇÕES

ARTIGO 24 - 1. A fim de assegurar pronta e eficaz ação por parte das Nações Unidas, seus Membros conferem ao Conselho de Segurança a principal responsabilidade na manutenção da paz e da segurança internacionais e concordam em que no cumprimento dos deveres impostos por essa responsabilidade o Conselho de Segurança aja em nome deles.

2. No cumprimento desses deveres, o Conselho de Segurança agirá de acordo com os Propósitos e Princípios das Nações Unidas. As atribuições específicas do Conselho de Segurança para o cumprimento desses deveres estão enumeradas nos Capítulos VI, VII, VIII e XII.

3. O Conselho de Segurança submeterá relatórios anuais e, quando necessário, especiais à Assembléia Geral para sua consideração.

ARTIGO 25 - Os Membros das Nações Unidas concordam em aceitar e executar as decisões do Conselho de Segurança, de acordo com a presente Carta.

ARTIGO 26 - A fim de promover o estabelecimento e a manutenção da paz e da segurança internacionais, desviando para armamentos o menos possível dos recursos humanos e econômicos do mundo, o Conselho de Segurança terá o encargo de formular, com a assistência da Comissão de Estado-Maior, a que se refere o Artigo 47, os planos a serem submetidos aos Membros das Nações Unidas, para o estabelecimento de um sistema de regulamentação dos armamentos.

### VOTAÇÃO

ARTIGO 27 - 1. Cada membro do Conselho de Segurança terá um voto.



2. As decisões do conselho de Segurança, em questões processuais, serão tomadas pelo voto afirmativo de nove Membros.

3. As decisões do Conselho de Segurança, em todos os outros assuntos, serão tomadas pelo voto afirmativo de nove membros, inclusive os votos afirmativos de todos os membros permanentes, ficando estabelecido que, nas decisões previstas no Capítulo VI e no parágrafo 3 do Artigo 52, aquele que for parte em uma controvérsia se absterá de votar.

## PROCESSO

ARTIGO 28 - 1. O Conselho de Segurança será organizado de maneira que possa funcionar continuamente. Cada membro do Conselho de Segurança será, para tal fim, em todos os momentos, representado na sede da Organização.

2. O Conselho de Segurança terá reuniões periódicas, nas quais cada um de seus membros poderá, se assim o desejar, ser representado por um membro do governo ou por outro representante especialmente designado.

3. O Conselho de Segurança poderá reunir-se em outros lugares, fora da sede da Organização, e que, a seu juízo, possam facilitar o seu trabalho.

ARTIGO 29 - O Conselho de Segurança poderá estabelecer órgãos subsidiários que julgar necessários para o desempenho de suas funções.

ARTIGO 30 - O Conselho de Segurança adotará seu próprio regulamento interno, que incluirá o método de escolha de seu Presidente.

ARTIGO 31 - Qualquer membro das Nações Unidas, que não for membro do Conselho de Segurança, ou qualquer Estado que não for Membro das Nações Unidas será convidado, desde que seja parte em uma controvérsia submetida ao Conselho de Segurança a participar, sem voto, na discussão dessa controvérsia. O Conselho de Segurança determinará as condições que lhe parecerem justas para a participação de um Estado que não for Membro das Nações Unidas.

ARTIGO 32 - Qualquer Membro das Nações Unidas que não for Membro do Conselho de Segurança, ou qualquer Estado que não for Membro das Nações Unidas será convidado, desde que seja parte em uma controvérsia submetida ao Conselho de Segurança, a participar, sem voto, na discussão dessa controvérsia. O Conselho de Segurança determinará as condições que lhe parecerem justas para a participação de um Estado que não for Membro das Nações Unidas.

## CAPÍTULO VI

## SOLUÇÃO PACÍFICA DE CONTROVÉRSIAS

ARTIGO 33 - 1. As partes em uma controvérsia, que possa vir a constituir uma ameaça à paz e à segurança internacionais, procurarão, antes de tudo, chegar a uma solução por negociação, inquérito, mediação, conciliação, arbitragem, solução judicial, recurso a entidades ou acordos regionais, ou a qualquer outro meio pacífico à sua escolha. 2. O Conselho de Segurança convidará, quando julgar necessário, as referidas partes a resolver, por tais meios, suas controvérsias.

ARTIGO 34 - O Conselho de Segurança poderá investigar sobre qualquer controvérsia ou situação suscetível de provocar atritos entre as Nações ou dar origem a uma controvérsia, a fim de determinar se a continuação de tal controvérsia ou situação pode constituir ameaça à manutenção da paz e da segurança internacionais.

ARTIGO 35 - 1. Qualquer Membro das Nações Unidas poderá solicitar a atenção do Conselho de Segurança ou da Assembléia Geral para qualquer controvérsia, ou qualquer situação, da natureza das que se acham previstas no Artigo 34.

2. Um Estado que não for Membro das Nações Unidas poderá solicitar a atenção do Conselho de Segurança ou da Assembléia Geral para qualquer controvérsia em que seja parte, uma vez que aceite, previamente, em relação a essa controvérsia, as obrigações de solução pacífica previstas na presente Carta.

3. Os atos da Assembléia Geral, a respeito dos assuntos submetidos à sua atenção, de acordo com este Artigo, serão sujeitos aos dispositivos dos Artigos 11 e 12.

ARTIGO 36 - 1. O conselho de Segurança poderá, em qualquer fase de uma controvérsia da natureza a que se refere o Artigo 33, ou de uma situação de natureza semelhante, recomendar procedimentos ou métodos de solução apropriados.

2. O Conselho de Segurança deverá tomar em consideração quaisquer procedimentos para a solução de uma controvérsia que já tenham sido adotados pelas partes.

3. Ao fazer recomendações, de acordo com este Artigo, o Conselho de Segurança deverá tomar em consideração que as controvérsias de caráter jurídico devem, em regra geral, ser submetidas pelas partes à Corte Internacional de Justiça, de acordo com os dispositivos do Estatuto da Corte.

ARTIGO 37 - 1. No caso em que as partes em controvérsia da natureza a que se refere o Artigo 33 não conseguirem resolvê-la pelos meios indicados no mesmo Artigo, deverão submetê-la ao Conselho de Segurança.

. O Conselho de Segurança, caso julgue que a continuação dessa controvérsia poderá realmente constituir uma ameaça à manutenção da paz e da segurança internacionais, decidirá sobre a conveniência de agir de acordo com o Artigo 36 ou recomendar as condições que lhe parecerem apropriadas à sua solução.

ARTIGO 38 - Sem prejuízo dos dispositivos dos Artigos 33 a 37, o Conselho de Segurança poderá, se todas as partes em uma controvérsia assim o solicitarem, fazer recomendações às partes, tendo em vista uma solução pacífica da controvérsia.

## CAPÍTULO VII

### AÇÃO RELATIVA A AMEAÇAS À PAZ, RUPTURA DA PAZ E ATOS DE AGRESSÃO

ARTIGO 39 - O Conselho de Segurança determinará a existência de qualquer ameaça à paz, ruptura da paz ou ato de agressão, e fará recomendações ou decidirá que medidas deverão ser tomadas de acordo com os Artigos 41 e 42, a fim de manter ou restabelecer a paz e a segurança internacionais.

ARTIGO 40 - A fim de evitar que a situação se agrave, o Conselho de Segurança poderá, antes de fazer as recomendações ou decidir a respeito das medidas previstas no Artigo 39, convidar as partes interessadas a que aceitem as medidas provisórias que lhe pareçam necessárias ou aconselháveis. Tais medidas provisórias não prejudicarão os direitos ou pretensões, nem a situação das partes interessadas. O Conselho de Segurança tomará devida nota do não cumprimento dessas medidas.

ARTIGO 41 - O Conselho de Segurança decidirá sobre as medidas que, sem envolver o emprego de forças armadas, deverão ser tomadas para tornar efetivas suas decisões e poderá convidar os Membros das Nações Unidas a aplicarem tais medidas. Estas poderão incluir a interrupção completa ou parcial das relações econômicas, dos meios de comunicação ferroviários, marítimos, aéreos, postais, telegráficos, radiofônicos, ou de outra qualquer espécie e o rompimento das relações diplomáticas.

ARTIGO 42 - No caso de o Conselho de Segurança considerar que as medidas previstas no Artigo 41 seriam ou demonstraram que são inadequadas, poderá levar a efeito, por meio de forças aéreas, navais ou terrestres, a ação que julgar necessária para manter ou restabelecer a paz e a segurança internacionais. Tal ação poderá compreender demonstrações, bloqueios e outras operações, por parte das forças aéreas, navais ou terrestres dos Membros das Nações Unidas.

ARTIGO 43 - 1. Todos os Membros das Nações Unidas, a fim de contribuir para a manutenção da paz e da segurança internacionais, se comprometem a proporcionar ao Conselho de Segurança, a seu pedido e de conformidade com o acordo ou acordos especiais, forças armadas, assistência e facilidades, inclusive direitos de passagem, necessários à manutenção da paz e da segurança internacionais.

2. Tal acordo ou tais acordos determinarão o número e tipo das forças, seu grau de preparação e sua localização geral, bem como a natureza das facilidades e da assistência a serem proporcionadas.

3. O acordo ou acordos serão negociados o mais cedo possível, por iniciativa do Conselho de Segurança. Serão concluídos entre o Conselho de Segurança e Membros da Organização ou entre o Conselho de Segurança e grupos de Membros e submetidos à ratificação, pelos Estados signatários, de conformidade com seus respectivos processos constitucionais.

ARTIGO 44 - Quando o Conselho de Segurança decidir o emprego de força, deverá, antes de solicitar a um Membro nele não representado o fornecimento de forças armadas em cumprimento das obrigações assumidas em virtude do Artigo 43, convidar o referido Membro, se este assim o desejar, a participar das decisões do Conselho de Segurança relativas ao emprego de contingentes das forças armadas do dito Membro.

ARTIGO 45 - A fim de habilitar as Nações Unidas a tomarem medidas militares urgentes, os Membros das Nações Unidas deverão manter, imediatamente utilizáveis, contingentes das forças aéreas nacionais para a execução combinada de uma ação coercitiva internacional. A potência e o grau de preparação desses contingentes, como os planos de ação combinada, serão determinados pelo Conselho de Segurança com a assistência da Comissão de Estado-Maior, dentro dos limites estabelecidos no acordo ou acordos especiais a que se refere o Artigo 43.

ARTIGO 46 - O Conselho de Segurança, com a assistência da Comissão de Estado-maior, fará planos para a aplicação das forças armadas.

ARTIGO 47 - 1. Será estabelecida uma Comissão de Estado-Maior destinada a orientar e assistir o Conselho de Segurança, em todas as questões relativas às exigências militares do mesmo Conselho, para manutenção da paz e da segurança internacionais, utilização e comando das forças colocadas à sua disposição, regulamentação de armamentos e possível desarmamento.

2. A Comissão de Estado-Maior será composta dos Chefes de Estado-Maior dos Membros Permanentes do Conselho de Segurança ou de seus representantes. Todo Membro das Nações Unidas que não estiver permanentemente representado na Comissão será por esta convidado a tomar parte nos seus trabalhos, sempre que a sua participação for necessária ao eficiente cumprimento das responsabilidades da Comissão.

3. A Comissão de Estado-Maior será responsável, sob a autoridade do Conselho de Segurança, pela direção estratégica de todas as forças armadas postas à disposição do dito Conselho. As questões relativas ao comando dessas forças serão resolvidas ulteriormente.

4. A Comissão de Estado-Maior, com autorização do Conselho de Segurança e depois de consultar os organismos regionais adequados, poderá estabelecer subcomissões regionais.

ARTIGO 48 - 1. A ação necessária ao cumprimento das decisões do Conselho de Segurança para manutenção da paz e da segurança internacionais será levada a efeito por todos os Membros das Nações Unidas ou por alguns deles, conforme seja determinado pelo Conselho de Segurança.

2. Essas decisões serão executas pelos Membros das Nações Unidas diretamente e, por seu intermédio, nos organismos internacionais apropriados de que façam parte.

ARTIGO 49 - Os Membros das Nações Unidas prestar-se-ão assistência mútua para a execução das medidas determinadas pelo Conselho de Segurança.

ARTIGO 50 - No caso de serem tomadas medidas preventivas ou coercitivas contra um Estado pelo Conselho de Segurança, qualquer outro Estado, Membro ou não das Nações Unidas, que se sinta em presença de problemas especiais de natureza econômica, resultantes da execução daquelas medidas, terá o direito de consultar o Conselho de Segurança a respeito da solução de tais problemas.

ARTIGO 51 - Nada na presente Carta prejudicará o direito inerente de legítima defesa individual ou coletiva no caso de ocorrer um ataque armado contra um Membro das Nações Unidas, até que o Conselho de Segurança tenha tomado as medidas necessárias para a manutenção da paz e da segurança internacionais. As medidas tomadas pelos Membros no exercício desse direito de legítima defesa serão comunicadas imediatamente ao Conselho de Segurança e não deverão, de modo algum, atingir a autoridade e a responsabilidade que a presente Carta atribui ao Conselho para levar a efeito, em qualquer tempo, a ação que julgar necessária à manutenção ou ao restabelecimento da paz e da segurança internacionais.

## CAPÍTULO VIII

### ACORDOS REGIONAIS

ARTIGO 52 - 1. Nada na presente Carta impede a existência de acordos ou de entidades regionais, destinadas a tratar dos assuntos relativos à manutenção da paz e da segurança internacionais que forem suscetíveis de uma ação regional, desde que tais acordos ou entidades regionais e suas atividades sejam compatíveis com os Propósitos e Princípios das Nações Unidas.

2. Os Membros das Nações Unidas, que forem parte em tais acordos ou que constituírem tais entidades, empregarão todo os esforços para chegar a uma solução pacífica das controvérsias locais por meio desses acordos e entidades regionais, antes de as submeter ao Conselho de Segurança.

3. O Conselho de Segurança estimulará o desenvolvimento da solução pacífica de controvérsias locais mediante os referidos acordos ou entidades regionais, por iniciativa dos Estados interessados ou a instância do próprio conselho de Segurança.

4. Este Artigo não prejudica, de modo algum, a aplicação dos Artigos 34 e 35.

ARTIGO 53 - 1. O conselho de Segurança utilizará, quando for o caso, tais acordos e entidades regionais para uma ação coercitiva sob a sua própria autoridade. Nenhuma ação coercitiva será, no entanto, levada a efeito de conformidade com acordos ou entidades regionais sem autorização do Conselho de Segurança, com exceção das medidas contra um Estado inimigo como está definido no parágrafo 2 deste Artigo, que forem determinadas em consequência do Artigo 107 ou em acordos regionais destinados a impedir a renovação de uma política agressiva por parte de qualquer desses Estados, até o momento em que a Organização possa, a pedido dos Governos interessados, ser incumbida de impedir toda nova agressão por parte de tal Estado.

2. O termo Estado inimigo, usado no parágrafo 1 deste Artigo, aplica-se a qualquer Estado que, durante a Segunda Guerra Mundial, foi inimigo de qualquer signatário da presente Carta.

ARTIGO 54 - O Conselho de Segurança será sempre informado de toda ação empreendida ou projetada de conformidade com os acordos ou entidades regionais para manutenção da paz e da segurança internacionais.

## CAPÍTULO IX

### COOPERAÇÃO INTERNACIONAL ECONÔMICA E SOCIAL

ARTIGO 55 - Com o fim de criar condições de estabilidade e bem estar, necessárias às relações pacíficas e amistosas entre as Nações, baseadas no respeito ao princípio da igualdade de direitos e da autodeterminação dos povos, as Nações Unidas favorecerão: a) níveis mais altos de vida, trabalho efetivo e condições de progresso e desenvolvimento econômico e social; b) a solução dos problemas internacionais econômicos, sociais, sanitários e conexos; a cooperação internacional, de caráter cultural e educacional; e c) o respeito universal e efetivo dos direitos humanos e das liberdades fundamentais para todos, sem distinção de raça, sexo, língua ou religião.

ARTIGO 56 - Para a realização dos propósitos enumerados no Artigo 55, todos os Membros da Organização se comprometem a agir em cooperação com esta, em conjunto ou separadamente.

ARTIGO 57 - 1. As várias entidades especializadas, criadas por acordos intergovernamentais e com amplas responsabilidades internacionais, definidas em seus instrumentos básicos, nos campos econômico, social, cultural, educacional, sanitário e conexos, serão vinculadas às Nações Unidas, de conformidade com as disposições do Artigo 63. 2. Tais entidades assim vinculadas às Nações Unidas serão designadas, daqui por diante, como entidades especializadas.

ARTIGO 58 - A Organização fará recomendação para coordenação dos programas e atividades das entidades especializadas.

ARTIGO 59 - A Organização, quando julgar conveniente, iniciará negociações entre os Estados interessados para a criação de novas entidades especializadas que forem necessárias ao cumprimento dos propósitos enumerados no Artigo 55.

ARTIGO 60 - A Assembléia Geral e, sob sua autoridade, o Conselho Econômico e Social, que dispões, para esse efeito, da competência que lhe é atribuída no Capítulo X, são incumbidos de exercer as funções da Organização estipuladas no presente Capítulo.

## CAPÍTULO X

### CONSELHO ECONÔMICO E SOCIAL

#### COMPOSIÇÃO

ARTIGO 61 - 1. O Conselho Econômico e Social será composto de cinquenta e quatro Membros das Nações Unidas eleitos pela Assembléia Geral.

2 De acordo com os dispositivos do parágrafo 3, dezoito Membros do Conselho Econômico e Social serão eleitos cada ano para um período de três anos, podendo, ao terminar esse prazo, ser reeleitos para o período seguinte.

3. Na primeira eleição a realizar-se depois de elevado de vinte e sete para cinquenta e quatro o número de Membros do Conselho Econômico e Social, além dos Membros que forem eleitos para substituir os nove Membros, cujo mandato expira no fim desse ano, serão eleitos outros vinte e sete Membros. O mandato de nove destes vinte e sete Membros suplementares assim eleitos expirará no fim de um ano e o de nove outros no fim de dois anos, de acordo com o que for determinado pela Assembléia Geral.

4. Cada Membro do Conselho Econômico e social terá nele um representante.

#### FUNÇÕES E ATRIBUIÇÕES

ARTIGO 62 - 1. O Conselho Econômico e Social fará ou iniciará estudos e relatórios a respeito de assuntos internacionais de caráter econômico, social, cultural, educacional, sanitário e conexos e poderá fazer recomendações a respeito de tais assuntos à Assembléia Geral, aos Membros das Nações Unidas e às entidades especializadas interessadas.

2. Poderá, igualmente, fazer recomendações destinadas a promover o respeito e a observância dos direitos humanos e das liberdades fundamentais para todos.

3. Poderá preparar projetos de convenções a serem submetidos à Assembléia Geral, sobre assuntos de sua competência.

4. Poderá convocar, de acordo com as regras estipuladas pelas Nações Unidas, conferências internacionais sobre assuntos de sua competência.

ARTIGO 63 - 1. O conselho Econômico e Social poderá estabelecer acordos com qualquer das entidades a que se refere o Artigo 57, a fim de determinar as condições em que a entidade interessada será vinculada às Nações Unidas. Tais acordos serão submetidos à aprovação da Assembléia Geral. 2. Poderá coordenar as atividades das entidades especializadas, por meio de consultas e recomendações às mesmas e de recomendações à Assembléia Geral e aos Membros das Nações Unidas.

ARTIGO 64 - 1. O Conselho Econômico e Social poderá tomar as medidas adequadas a fim de obter relatórios regulares das entidades especializadas. Poderá entrar em entendimentos com os Membros das Nações Unidas e com as entidades especializadas, a fim de obter relatórios sobre as medidas tomadas para cumprimento de suas próprias recomendações e das que forem feitas pela Assembléia Geral sobre assuntos da competência do Conselho. 2. Poderá comunicar à Assembléia Geral suas observações a respeito desses relatórios.

ARTIGO 65 - O Conselho Econômico e Social poderá fornecer informações ao Conselho de Segurança e, a pedido deste, prestar-lhe assistência.

ARTIGO 66 - 1. O Conselho Econômico e Social desempenhará as funções que forem de sua competência em relação ao cumprimento das recomendações da Assembléia Geral. 2. Poderá mediante aprovação da Assembléia Geral, prestar os serviços que lhe forem solicitados pelos Membros das Nações Unidas e pelas entidades especializadas. 3. Desempenhará as demais funções específicas em outras partes da presente Carta ou as que forem atribuídas pela Assembléia Geral.

## VOTAÇÃO

ARTIGO 67 - 1. Cada Membro do Conselho Econômico e Social terá um voto. 2. As decisões do Conselho Econômico e Social serão tomadas por maioria dos membros presentes e votantes.

## PROCESSO

ARTIGO 68 - O Conselho Econômico e Social criará comissões para os assuntos econômicos e sociais e a proteção dos direitos humanos assim como outras comissões que forem necessárias para o desempenho de suas funções.



ARTIGO 69 - O Conselho Econômico e Social poderá convidar qualquer Membro das Nações Unidas a tomar parte, sem voto, em suas deliberações sobre qualquer assunto que interesse particularmente a esse Membro.

ARTIGO 70 - O Conselho Econômico e Social poderá entrar em entendimentos para que representantes das entidades especializadas tomem parte, sem voto, em suas deliberações e nas das comissões por ele criadas, e para que os seus próprios representantes tomem parte nas deliberações das entidades especializadas.

ARTIGO 71 - O Conselho Econômico e Social poderá entrar nos entendimentos convenientes para a consulta com organizações não governamentais, encarregadas de questões que estiverem dentro da sua própria competência. Tais entendimentos poderão ser feitos com organizações internacionais e, quando for o caso, com organizações nacionais, depois de efetuadas consultas com o Membro das Nações Unidas no caso.

ARTIGO 72 - 1. O Conselho Econômico e Social adotará seu próprio regulamento, que incluirá o método de escolha de seu Presidente. 2. O Conselho Econômico e Social reunir-se-á quando for necessário, de acordo com o seu regulamento, o qual deverá incluir disposições referentes à convocação de reuniões a pedido da maioria dos Membros.

## CAPÍTULO XI

### DECLARAÇÃO RELATIVA A TERRITÓRIOS SEM GOVERNO PRÓPRIO

ARTIGO 73 - Os Membros das Nações Unidas, que assumiram ou assumam responsabilidades pela administração de territórios cujos povos não tenham atingido a plena capacidade de se governarem a si mesmos, reconhecem o princípio de que os interesses dos habitantes desses territórios são da mais alta importância, e aceitam, como missão sagrada, a obrigação de promover no mais alto grau, dentro do sistema de paz e segurança internacionais estabelecido na presente Carta, o bem-estar dos habitantes desses territórios e, para tal fim, se obrigam a:

a) assegurar, com o devido respeito à cultura dos povos interessados, o seu progresso político, econômico, social e educacional, o seu tratamento equitativo e a sua proteção contra todo abuso;

b) desenvolver sua capacidade de governo próprio, tomar devida nota das aspirações políticas dos povos e auxiliá-los no desenvolvimento progressivo de suas instituições políticas livres, de acordo com as circunstâncias peculiares a cada território e seus habitantes e os diferentes graus de seu adiantamento;

c) consolidar a paz e a segurança internacionais;

d) promover medidas construtivas de desenvolvimento, estimular pesquisas, cooperar uns com os outros e, quando for o caso, com entidades internacionais especializadas, com vistas à

realização prática dos propósitos de ordem social, econômica ou científica enumerados neste Artigo; e

e) transmitir regularmente ao Secretário-Geral, para fins de informação, sujeitas às reservas impostas por considerações de segurança e de ordem constitucional, informações estatísticas ou de outro caráter técnico, relativas às condições econômicas, sociais e educacionais dos territórios pelos quais são respectivamente responsáveis e que não estejam compreendidos entre aqueles a que se referem os Capítulos XII e XIII da Carta.

ARTIGO 74 - Os Membros das Nações Unidas concordam também em que a sua política com relação aos territórios a que se aplica o presente Capítulo deve ser baseada, do mesmo modo que a política seguida nos respectivos territórios metropolitanos, no princípio geral de boa vizinhança, tendo na devida conta os interesses e o bem-estar do resto do mundo no que se refere às questões sociais, econômicas e comerciais.

## CAPÍTULO XII

### SISTEMA INTERNACIONAL DE TUTELA

ARTIGO 75 - As nações Unidas estabelecerão sob sua autoridade um sistema internacional de tutela para a administração e fiscalização dos territórios que possam ser colocados sob tal sistema em consequência de futuros acordos individuais. Esses territórios serão, daqui em diante, mencionados como territórios tutelados.

ARTIGO 76 - Os objetivos básicos do sistema de tutela, de acordo com os Propósitos das Nações Unidas enumerados no Artigo 1 da presente Carta serão:

- a) favorecer a paz e a segurança internacionais;
- b) fomentar o progresso político, econômico, social e educacional dos habitantes dos territórios tutelados e o seu desenvolvimento progressivo para alcançar governo próprio ou independência, como mais convenha às circunstâncias particulares de cada território e de seus habitantes e aos desejos livremente expressos dos povos interessados e como for previsto nos termos de cada acordo de tutela;
- c) estimular o respeito aos direitos humanos e às liberdades fundamentais para todos, sem distinção de raça, sexo língua ou religião e favorecer o reconhecimento da interdependência de todos os povos; e
- d) assegurar igualdade de tratamento nos domínios social, econômico e comercial para todos os Membros das nações Unidas e seus nacionais e, para estes últimos, igual tratamento na administração da justiça, sem prejuízo dos objetivos acima expostos e sob reserva das disposições do Artigo 80.

ARTIGO 77 - 1. O sistema de tutela será aplicado aos territórios das categorias seguintes, que venham a ser colocados sob tal sistema por meio de acordos de tutela:

a) territórios atualmente sob mandato;

b) territórios que possam ser separados de Estados inimigos em consequência da Segunda Guerra Mundial; e

c) territórios voluntariamente colocados sob tal sistema por Estados responsáveis pela sua administração.

2. Será objeto de acordo ulterior a determinação dos territórios das categorias acima mencionadas a serem colocados sob o sistema de tutela e das condições em que o serão.

ARTIGO 78 - O sistema de tutela não será aplicado a territórios que se tenham tornado Membros das Nações Unidas, cujas relações mútuas deverão basear-se no respeito ao princípio da igualdade soberana.

ARTIGO 79 - As condições de tutela em que cada território será colocado sob este sistema, bem como qualquer alteração ou emenda, serão determinadas por acordo entre os Estados diretamente interessados, inclusive a potência mandatária no caso de território sob mandato de um Membro das Nações Unidas e serão aprovadas de conformidade com as disposições dos Artigos 83 e 85.

ARTIGO 80 - 1. Salvo o que for estabelecido em acordos individuais de tutela, feitos de conformidade com os Artigos 77, 79 e 81, pelos quais se coloque cada território sob este sistema e até que tais acordos tenham sido concluídos, nada neste Capítulo será interpretado como alteração de qualquer espécie nos direitos de qualquer Estado ou povo ou dos termos dos atos internacionais vigentes em que os Membros das Nações Unidas forem partes.

2. O parágrafo 1 deste Artigo não será interpretado como motivo para demora ou adiamento da negociação e conclusão de acordos destinados a colocar territórios dentro do sistema de tutela, conforme as disposições do Artigo 77.

ARTIGO 81 - O acordo de tutela deverá, em cada caso, incluir as condições sob as quais o território tutelado será administrado e designar a autoridade que exercerá essa administração. Tal autoridade, daqui por diante chamada a autoridade administradora, poderá ser um ou mais Estados ou a própria Organização.

ARTIGO 82 - Poderão designar-se, em qualquer acordo de tutela, uma ou várias zonas estratégicas, que compreendam parte ou a totalidade do território tutelado a que o mesmo se aplique, sem prejuízo de qualquer acordo ou acordos especiais feitos de conformidade com o Artigo 43.

ARTIGO 83 - 1. Todas as funções atribuídas às Nações Unidas relativamente às zonas estratégicas, inclusive a aprovação das condições dos acordos de tutela, assim como de sua alteração ou emendas, serão exercidas pelo Conselho de Segurança. 2. Os objetivos básicos enumerados no Artigo 76 serão aplicáveis aos habitantes de cada zona estratégica. 3. O Conselho de Segurança, ressalvadas as disposições dos acordos de tutela e sem prejuízo das exigências de segurança, poderá valer-se da assistência do Conselho de Tutela para desempenhar as funções que cabem às Nações Unidas pelo sistema de tutela, relativamente a matérias políticas, econômicas, sociais ou educacionais dentro das zonas estratégicas.

ARTIGO 84 - A autoridade administradora terá o dever de assegurar que o território tutelado preste sua colaboração à manutenção da paz e da segurança internacionais. para tal fim, a autoridade administradora poderá fazer uso de forças voluntárias, de facilidades e da ajuda do território tutelado para o desempenho das obrigações por ele assumidas a este respeito perante o Conselho de Segurança, assim como para a defesa local e para a manutenção da lei e da ordem dentro do território tutelado.

ARTIGO 85 - 1. As funções das Nações Unidas relativas a acordos de tutela para todas as zonas não designadas como estratégias, inclusive a aprovação das condições dos acordos de tutela e de sua alteração ou emenda , serão exercidas pela Assembléia Geral. 2. O Conselho de Tutela, que funcionará sob a autoridade da Assembléia Geral, auxiliará esta no desempenho dessas atribuições.

## CAPÍTULO XIII

### CONSELHO DE TUTELA

#### COMPOSIÇÃO

ARTIGO 86 - 1. O Conselho de Tutela será composto dos seguintes Membros das Nações Unidas:

a) os Membros que administrem territórios tutelados;

b) aqueles dentre os Membros mencionados nominalmente no Artigo 23, que não estiverem administrando territórios tutelados; e

c) quantos outros Membros eleitos por um período de três anos, pela Assembléia Geral, sejam necessários para assegurar que o número total de Membros do Conselho de Tutela fique igualmente dividido entre os Membros das Nações Unidas que administrem territórios tutelados e aqueles que o não fazem.

2. Cada Membro do Conselho de Tutela designará uma pessoa especialmente qualificada para representá-lo perante o Conselho.

## FUNÇÕES E ATRIBUIÇÕES

ARTIGO 87 - A Assembléia Geral e, sob a sua autoridade, o Conselho de Tutela, no desempenho de suas funções, poderão: a) examinar os relatórios que lhes tenham sido submetidos pela autoridade administradora; b) Aceitar petições e examiná-las, em consulta com a autoridade administradora; c) providenciar sobre visitas periódicas aos territórios tutelados em épocas fixadas de acordo com a autoridade administradora; e d) tomar estas e outras medidas de conformidade com os termos dos acordos de tutela.

ARTIGO 88 - O Conselho de Tutela formulará um questionário sobre o adiantamento político, econômico, social e educacional dos habitantes de cada território tutelado e a autoridade administradora de cada um destes territórios, dentro da competência da Assembléia Geral, fará um relatório anual à Assembléia, baseado no referido questionário.

## VOTAÇÃO

ARTIGO 89 - 1. Cada Membro do Conselho de Tutela terá um voto. 2. As decisões do Conselho de Tutela serão tomadas por uma maioria dos membros presentes e votantes.

## PROCESSO

ARTIGO 90 - 1. O Conselho de Tutela adotará seu próprio regulamento que incluirá o método de escolha de seu Presidente. 2. O Conselho de Tutela reunir-se-á quando for necessário, de acordo com o seu regulamento, que incluirá uma disposição referente à convocação de reuniões a pedido da maioria dos seus membros.

ARTIGO 91 - O Conselho de Tutela valer-se-á, quando for necessário, da colaboração do Conselho Econômico e Social e das entidades especializadas, a respeito das matérias em que estas e aquele sejam respectivamente interessados.

## CAPÍTULO XIV

### CORTE INTERNACIONAL DE JUSTIÇA

ARTIGO 92 - A Corte Internacional de Justiça será o principal órgão judiciário das Nações Unidas. Funcionará de acordo com o Estatuto anexo, que é baseado no Estatuto da Corte Permanente de Justiça Internacional e faz parte integrante da presente Carta.

ARTIGO 93 - 1. Todos os Membros das Nações Unidas são ipso facto partes do Estatuto da Corte Internacional de Justiça. 2. Um Estado que não for Membro das Nações Unidas poderá tornar-se parte no Estatuto da Corte Internacional de Justiça, em condições que serão

determinadas, em cada caso, pela Assembléia Geral, mediante recomendação do Conselho de Segurança.

ARTIGO 94 - 1. Cada Membro das Nações Unidas se compromete a conformar-se com a decisão da Corte Internacional de Justiça em qualquer caso em que for parte. 2. Se uma das partes num caso deixar de cumprir as obrigações que lhe incumbem em virtude de sentença proferida pela Corte, a outra terá direito de recorrer ao Conselho de Segurança que poderá, se julgar necessário, fazer recomendações ou decidir sobre medidas a serem tomadas para o cumprimento da sentença.

ARTIGO 95 - Nada na presente Carta impedirá os Membros das Nações Unidas de confiarem a solução de suas divergências a outros tribunais, em virtude de acordos já vigentes ou que possam ser concluídos no futuro.

ARTIGO 96 - 1. A Assembléia Geral ou o Conselho de Segurança poderá solicitar parecer consultivo da Corte Internacional de Justiça, sobre qualquer questão de ordem jurídica. 2. Outros órgãos das Nações Unidas e entidades especializadas, que forem em qualquer época devidamente autorizados pela Assembléia Geral, poderão também solicitar pareceres consultivos da Corte sobre questões jurídicas surgidas dentro da esfera de suas atividades.

## CAPÍTULO XV

### O SECRETARIADO

ARTIGO 97 - O Secretariado será composto de um Secretário-Geral e do pessoal exigido pela Organização. o Secretário-Geral será indicado pela Assembléia Geral mediante a recomendação do Conselho de Segurança. Será o principal funcionário administrativo da Organização.

ARTIGO 98 - O Secretário-Geral atuará neste caráter em todas as reuniões da Assembléia Geral, do Conselho de Segurança, do Conselho Econômico e Social e do Conselho de Tutela e desempenhará outras funções que lhe forem atribuídas por estes órgãos. O Secretário-Geral fará um relatório anual à Assembléia Geral sobre os trabalhos da Organização.

ARTIGO 99 - O Secretário-Geral poderá chamar a atenção do Conselho de Segurança para qualquer assunto que em sua opinião possa ameaçar a manutenção da paz e da segurança internacionais.

ARTIGO 100 - 1. No desempenho de seus deveres, o Secretário-Geral e o pessoal do Secretariado não solicitarão nem receberão instruções de qualquer governo ou de qualquer autoridade estranha à organização. Abster-se-ão de qualquer ação que seja incompatível com a sua posição de funcionários internacionais responsáveis somente perante a Organização. 2. Cada Membro das Nações Unidas se compromete a respeitar o caráter exclusivamente internacional das atribuições do Secretário-Geral e do pessoal do Secretariado e não procurará exercer qualquer influência sobre eles, no desempenho de suas funções.

ARTIGO 101 - 1. O pessoal do Secretariado será nomeado pelo Secretário Geral, de acordo com regras estabelecidas pela Assembléia Geral. 2. Será também nomeado, em caráter permanente, o pessoal adequado para o Conselho Econômico e Social, o conselho de Tutela e, quando for necessário, para outros órgãos das Nações Unidas. Esses funcionários farão parte do Secretariado. 3. A consideração principal que prevalecerá na escolha do pessoal e na determinação das condições de serviço será a da necessidade de assegurar o mais alto grau de eficiência, competência e integridade. Deverá ser levada na devida conta a importância de ser a escolha do pessoal feita dentro do mais amplo critério geográfico possível.

## CAPÍTULO XVI

### DISPOSIÇÕES DIVERSAS

ARTIGO 102 - 1. Todo tratado e todo acordo internacional, concluídos por qualquer Membro das Nações Unidas depois da entrada em vigor da presente Carta, deverão, dentro do mais breve prazo possível, ser registrados e publicados pelo Secretariado. 2. Nenhuma parte em qualquer tratado ou acordo internacional que não tenha sido registrado de conformidade com as disposições do parágrafo 1 deste Artigo poderá invocar tal tratado ou acordo perante qualquer órgão das Nações Unidas.

ARTIGO 103 - No caso de conflito entre as obrigações dos Membros das Nações Unidas, em virtude da presente Carta e as obrigações resultantes de qualquer outro acordo internacional, prevalecerão as obrigações assumidas em virtude da presente Carta.

ARTIGO 104 - A Organização gozará, no território de cada um de seus Membros, da capacidade jurídica necessária ao exercício de suas funções e à realização de seus propósitos.

ARTIGO 105 - 1. A Organização gozará, no território de cada um de seus Membros, dos privilégios e imunidades necessários à realização de seus propósitos. 2. Os representantes dos Membros das Nações Unidas e os funcionários da Organização gozarão, igualmente, dos privilégios e imunidades necessários ao exercício independente de suas funções relacionadas com a Organização. 3. A Assembléia Geral poderá fazer recomendações com o fim de determinar os pormenores da aplicação dos parágrafos 1 e 2 deste Artigo ou poderá propor aos Membros das Nações Unidas convenções nesse sentido.

## CAPÍTULO XVII

### DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS SOBRE SEGURANÇA

ARTIGO 106 - Antes da entrada em vigor dos acordos especiais a que se refere o Artigo 43, que, a juízo do Conselho de Segurança, o habilitem ao exercício de suas funções previstas no Artigo 42, as partes na Declaração das Quatro Nações, assinada em Moscou, a 30 de outubro de 1943, e a França, deverão, de acordo com as disposições do parágrafo 5 daquela Declaração, consultar-se entre si e, sempre que a ocasião o exija, com outros Membros das Nações Unidas a

fim de ser levada a efeito, em nome da Organização, qualquer ação conjunta que se torne necessária à manutenção da paz e da segurança internacionais.

ARTIGO 107 - Nada na presente Carta invalidará ou impedirá qualquer ação que, em relação a um Estado inimigo de qualquer dos signatários da presente Carta durante a Segunda Guerra Mundial, for levada a efeito ou autorizada em consequência da dita guerra, pelos governos responsáveis por tal ação.

## CAPÍTULO XVIII

### EMENDAS

ARTIGO 108 - As emendas à presente Carta entrarão em vigor para todos os Membros das Nações Unidas, quando forem adotadas pelos votos de dois terços dos membros da Assembléia Geral e ratificada de acordo com os seus respectivos métodos constitucionais por dois terços dos Membros das Nações Unidas, inclusive todos os membros permanentes do Conselho de Segurança.

ARTIGO 109 - 1. Uma Conferência Geral dos Membros das Nações Unidas, destinada a rever a presente Carta, poderá reunir-se em data e lugar a serem fixados pelo voto de dois terços dos membros da Assembléia Geral e de nove membros quaisquer do Conselho de Segurança. Cada Membro das Nações Unidas terá voto nessa Conferência.

2. Qualquer modificação à presente Carta, que for recomendada por dois terços dos votos da Conferência, terá efeito depois de ratificada, de acordo com os respectivos métodos constitucionais, por dois terços dos Membros das Nações Unidas, inclusive todos os membros permanentes do Conselho de Segurança.

3. Se essa Conferência não for celebrada antes da décima sessão anual da Assembléia Geral que se seguir à entrada em vigor da presente Carta, a proposta de sua convocação deverá figurar na agenda da referida sessão da Assembléia Geral, e a Conferência será realizada, se assim for decidido por maioria de votos dos membros da Assembléia Geral, e pelo voto de sete membros quaisquer do Conselho de Segurança.

## CAPÍTULO XIX

### RATIFICAÇÃO E ASSINATURA

ARTIGO 110 - 1. A presente Carta deverá ser ratificada pelos Estados signatários, de acordo com os respectivos métodos constitucionais.



2. As ratificações serão depositadas junto ao Governo dos Estados Unidos da América, que notificará de cada depósito todos os Estados signatários, assim como o Secretário-Geral da Organização depois que este for escolhido.

3. A presente Carta entrará em vigor depois do depósito de ratificações pela República da China, França, união das Repúblicas Socialistas Soviéticas, Reino Unido da Grã Bretanha e Irlanda do Norte e Estados Unidos da América e ela maioria dos outros Estados signatários. O Governo dos Estados Unidos da América organizará, em seguida, um protocolo das ratificações depositadas, o qual será comunicado, por meio de cópias, aos Estados signatários. 4. Os Estados signatários da presente Carta, que a ratificarem depois de sua entrada em vigor tornar-se-ão membros fundadores das Nações Unidas, na data do depósito de suas respectivas ratificações.

ARTIGO 111 - A presente Carta, cujos textos em chinês, francês, russo, inglês, e espanhol fazem igualmente fé, ficará depositada nos arquivos do Governo dos Estados Unidos da América. Cópias da mesma, devidamente autenticadas, serão transmitidas por este último Governo aos dos outros Estados signatários.

EM FÉ DO QUE, os representantes dos Governos das Nações Unidas assinaram a presente Carta.

FEITA na cidade de São Francisco, aos vinte e seis dias do mês de junho de mil novecentos e quarenta e cinco.

<http://www.dhnet.org.br/direitos/sip/onu/doc/cartonu.htm>

在销产品	licensing opportunities (namely through CPP/ Free Sale Certificate)	
骨科疾病药物	treatment of bone diseases	
阿伦磷酸	alendronic acid	tablets, 70 mg
利塞膦酸钠	risedronate (Na)	tablets, 5 mg, 35 mg
糖尿病药物	antidiabetics	
阿卡波糖	acarbose	tablets, 50 mg, 100 mg
甲磺双环脲	gliclazide	tablets, 80 mg
肠胃病	gastroenterology	
兰索拉唑	lansoprazole	capsules, 15 mg, 30 mg
奥美拉唑	omeprazole	capsules, 20 mg
潘克洛克	pantoprazole	tablets, 20 mg, 40 mg
雷尼替丁	ranitidine	f.c. tablets, 150 mg, 300 mg
全身用抗真菌药物	antifungals for systemic use	
特比萘芬	terbinafine	tablets, 250 mg
全身用抗感染药物	antiinfectives for systemic use	
阿奇霉素	azithromycin	f.c. tablets, 500 mg
克拉霉素	clarithromycin	f.c. tablets, 250 mg, 500 mg
环丙沙星	ciprofloxacin	c. tablets, 250 mg, 500 mg, 750 mg
泌尿生殖系统药物	genito urinary system	
非那雄胺	finasteride	f.c. tablets, 5 mg
坦洛新	tamsulosin	capsules, 0.4 mg
抗炎解热药物	antiinflammatory and antipyretic	
美洛昔康	meloxicam	tablets, 7.5 mg, 15 mg
尼美舒利	nimesulide	tablets, 100 mg
双氯芬酸	diclofenac	gel, 1%
扑热息痛	paracetamol	tablets, 500 mg
全身用抗组胺药物	antihistamines for systemic use	
西替利嗪	cetirizine	f.c. tablets, 10 mg
抗风湿药物	antirheumatic	
氨基葡萄糖	glucosamine	sachets, 1500 mg
心血管系统药物	cardiovascular system	
氨氯地平	amlodipine	tablets, 5 mg, 10 mg
阿替洛尔	atenolol	tablets, 50 mg, 100 mg
卡托普利	captopril	tablets, 25 mg, 50 mg
依那普利	enalapril	tablets, 5 mg, 20 mg
依那普利	enalapril hctz	tablets, 20 mg / 12.5 mg
吲达帕胺	indapamide MR	mr tablets, 1.5 mg
赖诺普利	lisinopril	tablets, 5 mg, 20 mg
赖诺普利	lisinopril hctz	tablets, 20 mg / 12.5 mg
氯沙坦	losartan	f.c. tablets, 12.5 mg, 25 mg, 50 mg, 100 mg
氯沙坦	losartan hctz	f.c. tablets, 50 mg / 12.5 mg, 100 mg / 25 mg
普伐他汀	pravastatin	tablets, 10 mg, 20 mg, 40 mg
雷米普利	ramipril	tablets, 1.25 mg, 2.5 mg, 5 mg, 10 mg
辛伐他汀	simvastatin	f.c. tablets, 20 mg, 40 mg
噻氯匹定	ticlopidine	f.c. tablets, 250 mg
曲美他嗪	trimetazidine	c. tablets, 20 mg
缬沙坦	valsartan	tablets, 40 mg, 80 mg, 160 mg
缬沙坦	valsartan hctz	tablets 80 mg/12.5 mg, 160 mg/12.5 mg, 160 mg/25 mg

中枢神经系统药物		central nervous system
阿普唑仑	alprazolam	tablets, 0.25 mg, 0,5 mg, 1mg
阿普唑仑	alprazolam MR	mr tablets, 0.5 mg, 1 mg, 2 mg
倍他司汀	beta-histine	tablets, 16 mg
多奈哌齐	donepezil	f.c. tablets, 5 mg, 10 mg
氟西汀	fluoxetine	capsules, 20 mg
盐酸帕罗西汀	paroxetine	tablets, 20 mg
利培酮	risperidone	f.c. tablets, 0.5 mg, 1 mg, 2mg, 3 mg, 4 mg, 6 mg
舍曲林	sertraline	f.c. tablets, 50 mg, 100 mg
托吡酯	topiramate	tablets, 25 mg, 50 mg, 100 mg, 200 mg
最新欧盟注册产品		available EU-CTD dossiers
消化系统及新陈代谢药物		alimentary tract and metabolism
阿卡波糖	acarbose	tablets, 50 mg, 100 mg
全身用抗感染药物		antiinfectives for systemic use
阿奇霉素	azithromycin	f.c. tablets, 500 mg
克拉霉素	clarithromycin	f.c. tablets, 250 mg, 500 mg
消炎药物		antiinflammatory
尼美舒利	nimesulide	tablets, 100 mg
抗癫痫药物		antiepileptics
左乙拉西坦	levetiracetam	f.c. tablets, 250 mg, 500 mg, 750 mg, 1000 mg
左乙拉西坦	levetiracetam	oral solution 100 mg / ml
心血管系统药物		cardiovascular system
阿伐他汀	atorvastatin	c. tablests 10 mg, 20 mg, 40 mg, 80 mg
坎地沙坦	candesartan	tablets, 4 mg, 8 mg, 16 mg 32 mg
坎地沙坦	candesartan hctz	tablets , 8 mg/ 12.5 mg, 16 mg/ 12.5 mg
氯吡格雷	clopidogrel, besylate	tablets, 75 mg
氯沙坦	losartan	f.c. tablets, 12.5 mg, 25 mg,50 mg, 100 mg
氯沙坦	losartan hctz	f.c. tablets, 50 mg / 12.5 mg, 100 mg / 25 mg
尼可地尔	nicorandil	tablets, 10 mg, 20 mg
雷米普利	ramipril	tablets, 1.25 mg, 2.5 mg, 5 mg, 10 mg
缬沙坦	valsartan	tablets, 40 mg, 80 mg, 160 mg
缬沙坦	valsartan hctz	tablets, 80 mg / 12.5 mg, 160 mg / 12.5 mg, 160 mg / 25 mg
厄贝沙坦	irbesartan	f.c. tablets, 75 mg, 150 mg, 300 mg
厄贝沙坦	irbesartan hctz	f.c. tablets, 150 mg / 12.5 mg, 300 mg / 12.5 mg, 300 mg / 25 mg
帕金森氏症药物		parkinson's disease
普拉克索，盐酸盐	pramipexole, dihydrochloride	f.c. tablets, 0.125 mg, 0.25 mg, 0.5 mg, 1 mg, 1.5 mg
泌尿系统药物		urologicals
丙哌维林	propiverine	f.c. tablets, 5 mg, 15 mg
神经阻断剂		psycholeptics
阿立哌唑	aripiprazole	tablets, 5 mg, 10 mg, 15 mg, 20 mg, 30 mg
骨科疾病药物		treatment of bone diseases
伊班膦酸钠	ibandronate	c. tablets, 50 mg, 150 mg

研发计划	pipeline
ASA GR	ASA GR
阿利吉仑	aliskiren
氨氯地平/缬沙坦	amlodipine/valsartan
波生坦	bosentan
塞来昔布	celecoxib
盐酸考来维仑	colesevelam
氢溴酸达非那新	darifenacin
地拉罗斯	deferasirox
度洛西汀	duloxetine
恩他卡朋/左旋多巴/卡比多巴	entacapone/levodopa/carbidopa
依普利酮	eplerenone
依普罗沙坦	eprosartan
非布索坦	febuxostat
伊马替尼	imatinib
美金刚	memantine
普拉格雷	prasugel
雷沙吉兰	rasagiline
瑞舒伐他汀	rosuvastatin
西他列汀	sitagliptin
索非那新	solifenacin
他达拉非	tadalafil
缬更昔洛韦	valganciclovir

## **Guião da Entrevista**

Este guião de entrevista é destinado primordialmente aos empresários e sinólogos cujo parecer, em conjunto com a revisão de literatura, irá servir de base para as conclusões deste trabalho.

1 – apresentação do mestrado e tema da minha dissertação

2- Cultura chinesa: filosofias confucionista, taoista e budista

2.1 - Observa marcas da influência do confucionismo nas negociações? E do budismo? E do Taoísmo? Quais?

3- “*Soft Power*”

3.1 – Quais são as marcas do uso do “*Soft Power*” por parte da República Popular da China?

3.2 - Em que aspectos o “*Soft Power*” chinês dificulta ou beneficia os negócios sino-portugueses? Como se traduz nas negociações?

4- Negociação

4.1- Qual é a estratégia chinesa para entrar em Portugal? Quais os sectores em que os chineses mais irão apostar no futuro?

4.2 - Que conselhos daria a uma empresa que pretende iniciar negócios com a China?

4.3 - Considera que a economia socialista de mercado irá ditar novas regras de negociação chinesa?